

LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL
MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL
Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA FINCA
MARÍA DE LA ESPERANZA UBICADA EN LA ZONA BANANERA
DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

GLENDIA MILENA DE LA HOZ RUÍZ
MARTA CRISTINA MEJÍA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (D)

SANTA MARTA D.T.C.H.

JUNIO DE 2.002

LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL
MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL
Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA FINCA
MARÍA DE LA ESPERANZA UBICADA EN LA ZONA BANANERA
DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

GLENDIA MILENA DE LA HOZ RUÍZ
MARTA CRISTINA MEJÍA SÁNCHEZ

Memoria de Grado para optar el Título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS Y SISTEMAS

Director
JORGE DELGADO CAMPO
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (D)
SANTA MARTA D.T.C.H.
JUNIO DE 2.002

Nota de Aceptación

Jorge F. Delgado C.

Presidente de Tesis
JORGE DELGADO CAMPO

Fernando Robert Ferrel Ortega

Jurado
FERNANDO ROBERT FERREL ORTEGA

David Numa Florián

Jurado
DAVID NUMA FLORIÁN

*"Atesora tus visiones y tus sueños,
puesto que son hijos de tu alma; los
bosquejos de tus logros finales"*

Napoleón Hill

**Dedicado especialmente a mis
Padres: Marta y Oscar,** aquellas
personas que me han apoyado y
dedicado su valioso tiempo a lo largo
de mi existencia, ellos han contribuido
en gran medida para que hoy pueda
obtener un logro tan importante y
decisivo para mi futura vida
profesional y personal.

De igual manera dedico este trabajo a
mi Hermana Diana, quien ha
presenciado todo mi proceso
formativo y gracias a esto en un
futuro también ejercerá la profesión
de administradora de empresas. A
ella le deseo que todo lo que se
proponga lo pueda lograr al igual
que yo también lo hice.

Marta Cristina Mejía Sánchez

A Dios por darme la vida y permitirme llegar hasta donde estoy, brindándome todas las fuerzas que requería para cumplir este objetivo en mi vida.

A mi Madre Delfina, una mujer integral e inigualable, que siempre supo actuar con firmeza y entereza en todos los momentos de mi vida, brindándome su apoyo, su amor de madre y amiga cuando más lo necesito.

A mi Hermana Lizeth que ha sido una persona de gran ejemplo para mí, una mujer inteligente que me ha llenado de muchas alegrías, de muchas enseñanzas y sobre todo de mucho amor.

Glenda Milena De La Hoz Ruiz



AGRADECIMIENTOS

Son pocas las palabras para expresar nuestros agradecimientos a todas las personas que de forma directa o indirecta nos brindaron una ayuda invaluable para poder llevar a feliz término esta investigación.

En primera medida, gracias a Dios es posible que nuestro conocimiento pueda ser plasmado en este trabajo final.

Las autoras ofrecen sinceros e inmensos agradecimientos a sus respectivas familias, por habernos impartido una formación integral y por haber permitido que escogiéramos la profesión que deseábamos ejercer en un futuro como producto de el logro de una meta clara.

A la Universidad del Magdalena, quien nos proporcionó la formación académica y nos permitió exponer nuestras ideas mediante la realización de esta investigación. A nuestro Director de Tesis, Jorge Delgado Campo, sin su ayuda decisiva no hubiese sido posible desarrollar el tema de investigación escogido.

A nuestros Jurados de Tesis: Profesores Robert Ferrel Ortega y David Numa Florián, de quienes exaltamos su amplia colaboración para que paso a paso pudiéramos ejecutar cada uno de los parámetros exigidos por la Universidad del Magdalena para los efectos de presentación de Trabajos de Tesis.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	20
INTRODUCCIÓN	22
1. MARCO TEÓRICO	25
1.1 ANTECEDENTES	25
1.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	25
1.1.2 El Enfoque Motivación-Higiene, Teoría Dual, Teoría de los Dos Factores o Teoría del Enriquecimiento del Trabajo	27
1.1.3 Teoría de las Expectativas	29
1.1.4 Teoría del Reforzamiento	30
1.1.5 Teoría de las Tres Necesidades	31
1.2 HISTORIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	32
1.2.1 Revolución Preindustrial	32
1.2.2 Administración Científica	32
1.3 LA MOTIVACIÓN	33
1.3.1 Factores que Intervienen en la Motivación	33
1.3.1.1 Motivos Primarios	34
1.3.1.2 Motivos Sociales	37
1.3.2 Aspectos de la Motivación	38
1.3.3 Ciclo Motivacional	39
1.4 COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN	43
1.4.1 Identificación y Denominación de los Motivos	43

029753

	Pág.
1.4.2 Configuración de los Motivos	43
1.4.3 Diferencias entre los Individuos	43
1.4.4 Naturaleza de los Cambios en los Motivos después de Alcanzar la Meta	44
1.4.5 La Cadena Necesidad – Deseo – Satisfacción	44
1.5 IMPORTANCIA DE LOS FACTORES HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN	46
1.5.1 Multiplicidad de Papeles	48
1.5.2 Singularidad de las Personas	48
1.5.3 La Importancia de la Dignidad Personal	49
1.5.4 Consideración de la Persona como un Todo	50
1.6 ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	51
1.6.1 Las Personas	51
1.6.2 La Estructura Orgánica	51
1.6.3 La Tecnología	52
1.6.4 El Entorno	52
1.6.5 El Liderazgo	52
1.7 TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN	53
1.7.1 Dinero	53
1.7.1.1 Concepto de Incentivos y Contribuciones	55
1.7.2 Participación	58
1.7.3 Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)	59
1.7.4 Evaluación del Desempeño	61
1.7.5 Técnica de la Equidad	63
1.8 ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS	65

1.9	RELACIÓN MOTIVACIÓN – LIDERAZGO – ADMINISTRACIÓN	68
1.10	IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA MOTIVACIÓN	69
1.11	AUTOMOTIVACIÓN	72
1.12	CLIMA ORGANIZACIONAL	74
1.12.1	El Bienestar Laboral	77
1.12.1.1	Definición e Importancia del Bienestar Laboral	77
1.12.1.2	Clasificación de los Beneficios Laborales	79
1.13	OBJETIVOS	80
1.13.1	Objetivo General	80
1.13.2	Objetivos Específicos	81
2.	DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	82
2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	82
2.2	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA	82
2.3	SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS	83
2.3.1	Variables Independientes	83
2.3.2	Variables Dependientes	83
2.4	INSTRUMENTO	84
2.5	FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	85
2.6	TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	85
3.	ACERCA DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DIAGNÓSTICO DE LAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES APLICADAS AL RECURSO HUMANO DE LA FINCA MARÍA DE LA ESPERANZA	88
3.1	ESTADO ACTUAL SOBRE LAS PRÁCTICAS CULTURALES Y TECNOLÓGICAS UTILIZADAS EN EL CULTIVO DEL BANANO	91
3.1.1	Siembra	91

	Pág.
3.1.2	Mantenimiento del Cultivo 92
3.1.3	Control De Plagas 95
3.1.4	Beneficio 95
3.2	DIAGNÓSTICO DE LAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES APLICADAS A LOS TRABAJADORES DE CAMPO DE LA FINCA 99
4.	RESULTADOS 101
4.1	IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL UNIVERSO ENCUESTADO 101
4.2	TÉCNICAS MOTIVACIONALES EMPLEADAS EN LA FINCA (ASOCIACIÓN DE TÉCNICAS CON SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD) 110
4.2.1	<u>Satisfacción Laboral</u> 110
4.2.2	Productividad 116
4.2.3	Clima Laboral 126
4.2.4	Elementos de los Factores Motivacionales no Influenciados por las Técnicas de Motivación 166
5.	CONCLUSIONES 168
5.1	ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL 168
5.2	ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD 168
5.3	ACERCA DEL CLIMA LABORAL 169
6.	RECOMENDACIONES 174
6.1	ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL 174
6.2	ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD 175
6.3	ACERCA DEL CLIMA LABORAL 175
6.4	MODELO MOTIVACIONAL SUGERIDO 177
	BIBLIOGRAFÍA 179
	ANEXOS 181

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema General del Propósito del Trabajo de Grado	24
Figura 2. Jerarquía de las Necesidades Humanas, según Maslow	26
Figura 3. Jerarquía de las Necesidades Humanas, según Maslow	27
Figura 4. Teoría de los Dos Factores, Frederick Herzberg	28
Figura 5. Modelo de las Expectativas, Factores que Motivan a Producir	29
Figura 6. Modelo de las Expectativas	30
Figura 7. Ciclo Motivacional	39
Figura 8. Etapas del Ciclo Motivacional	41
Figura 9. Ciclo Motivacional, con Frustración o Compensación	42
Figura 10. Cadena Necesidad – Deseo – Satisfacción	46
Figura 11. Diversos Tipos de Compensación	55
Figura 12. Modelo de Investigación sobre CVT	62
Figura 13. Efectos Convenientes e Inconvenientes del Enriquecimiento del Cargo	66
Figura 14. Pasos para el Enriquecimiento de los cargos	67
Figura 15. Alternativas para Enriquecer de los cargos, y las Dimensiones Profundas que se Afectan	67

	Pág.
Figura 16. <i>Continuum</i> de los Niveles del Clima Organizacional	76
Figura 17. Graficación de Hipótesis	87
Figura 18. Esquema de las Actividades de Campo	89
Figura 19. Esquema General de la Composición de una Empacadora	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipos de Beneficios Laborales	80
Cuadro 2. Clasificación de la Población Encuestada por Sexo	101
Cuadro 3. Edad	102
Cuadro 4. Estado Civil	103
Cuadro 5. Número de Hijos	104
Cuadro 6. Labor realizada en la Finca	105
Cuadro 7. Hijo de Trabajador	106
Cuadro 8. Grado de Escolaridad	107
Cuadro 9. Tiempo de Servicio en la Finca	107
Cuadro 10. Ubicación de la Vivienda con relación a la Finca	108
Cuadro 11. Servicios Públicos con que Cuentan los Trabajadores en sus Viviendas	109
Cuadro 12. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca ofrece educación a Usted o a su familia?	110
Cuadro 13. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca le ofrece recreación?	112
Cuadro 14. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Participa en las actividades que ofrece la finca?	114
Cuadro 15. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	116

	Pág.
Cuadro 16. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca le comunica a Usted los proyectos?	118
Cuadro 17. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿El sueldo que recibe es justo?	120
Cuadro 18. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * ¿La finca le brinda recompensas económicas?	122
Cuadro 19. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿El sueldo que recibe es justo?	124
Cuadro 20. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Tipo de llamado de atención	126
Cuadro 21. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Relación con los propietarios de la finca	129
Cuadro 22. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Trato recibido de los jefes	131
Cuadro 23. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?	133
Cuadro 24. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?	135
Cuadro 25. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Tipo de llamado de atención	137
Cuadro 26. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Relación con los propietarios de la finca	139
Cuadro 27. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	141
Cuadro 28. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? * Trato recibido de los jefes	143

	Pág.
Cuadro 29. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?	145
Cuadro 30. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	148
Cuadro 31. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?	150
Cuadro 32. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?	152
Cuadro 33. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * Relación con los propietarios de la finca	155
Cuadro 34. ¿Es justo el salario que le pagan? * Ocupación en la finca	157
Cuadro 35. ¿Es justo el salario que le pagan? * Relación con los propietarios de la finca	160
Cuadro 36. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?	162
Cuadro 37. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? * ¿Se realizan despidos en la finca?	164
Cuadro 38. Elementos que no Presentaron Ninguna Relación con las Técnicas de Motivación	166

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. Clasificación de la Población Encuestada por Sexo	101
GRÁFICO 2. Edad	102
GRÁFICO 3. Estado Civil	103
GRÁFICO 4. Número de Hijos	104
GRÁFICO 5. Labor realizada en la Finca	105
GRÁFICO 6. Hijo de Trabajador	106
GRÁFICO 7. Grado de Escolaridad	107
GRÁFICO 8. Tiempo de Servicio en la Finca	107
GRÁFICO 9. Ubicación de la Vivienda con relación a la Finca	108
GRÁFICO 10. Servicios Públicos con que Cuentan los Trabajadores en sus Viviendas	109
GRÁFICO 11. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca ofrece educación a Usted o a su familia?	110
GRÁFICO 12. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca le ofrece recreación?	112
GRÁFICO 13. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Participa en las actividades que ofrece la finca?	114
GRÁFICO 14. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	116

	Pág.
GRÁFICO 15. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca le comunica a Usted los proyectos?	118
GRÁFICO 16. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿El sueldo que recibe es justo?	120
GRÁFICO 17. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * ¿La finca le brinda recompensas económicas?	122
GRÁFICO 18. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿El sueldo que recibe es justo?	124
GRÁFICO 19. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Tipo de llamado de atención	126
GRÁFICO 20. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Relación con los propietarios de la finca	129
GRÁFICO 21. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Trato recibido de los jefes	131
GRÁFICO 22. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?	133
GRÁFICO 23. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?	135
GRÁFICO 24. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Tipo de llamado de atención	137
GRÁFICO 25. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Relación con los propietarios de la finca	139
GRÁFICO 26. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	141
GRÁFICO 27. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? * Trato recibido de los jefes	143

	Pág.
GRÁFICO 28. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?	145
GRÁFICO 29. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?	148
GRÁFICO 30. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?	150
GRÁFICO 31. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?	152
GRÁFICO 32. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * Relación con los propietarios de la finca	155
GRÁFICO 33. ¿Es justo el salario que le pagan? * Ocupación en la finca	157
GRÁFICO 34. ¿Es justo el salario que le pagan? * Relación con los propietarios de la finca	160
GRÁFICO 35. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?	162
GRÁFICO 36. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? * ¿Se realizan despidos en la finca?	164



LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta sobre Motivaciones del Trabajador (Modelo Originalmente Aplicado)	182
Anexo B. Encuesta sobre Motivaciones del Trabajador (Modelo con Descarte de Variables Mediante Software SPSS)	186
Anexo C. Estructura Organizacional de la Finca María de la Esperanza	189
Anexo D. Estructura Organizacional de COOTRAFINES	190
Anexo E. Acerca de la Productividad de la Finca María de la Esperanza	191
Anexo F. Ubicación Geográfica de las Zonas Bananeras Colombianas	193
Anexo G. Ubicación Geográfica de la Zona Bananera del Departamento del Magdalena	194
Anexo H. Equipo de Seguridad Industrial Observado	195
Anexo J. Actitud en Día de Pago de Salario	196
Anexo K. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes	197
Anexo L. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes	198
Anexo M. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes	199
Anexo N. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes	200

RESUMEN

El recurso humano como factor primordial en toda empresa, posee necesidades y requiere de la satisfacción de las mismas. Abraham Maslow propone que el ser humano tiene necesidades que son jerarquizadas (fisiológicas, de seguridad, sociales, psicológicas y de realización plena) y que si son satisfechas el trabajador se siente motivado. Otros autores de reconocida trayectoria como Herzberg incluye los logros, reconocimientos, progreso como ciertos satisfactores. Hay diversos autores que plantean sus teorías acerca de las motivación que se referencian en el contenido del trabajo en el aparte del Marco Teórico.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Finca Bananera María de la Esperanza, ubicada en Riofrío (Magdalena), la cual cuenta con 38 trabajadores de campo. Una vez esbozada la situación preliminar, se planteó el problema de cuáles eran las técnicas motivacionales aplicadas en la Finca María de la Esperanza, de qué manera esas técnicas de motivación aplicadas a sus trabajadores incidieron positivamente en aspectos tales como la satisfacción laboral, la productividad y el clima laboral de la misma. Y si no eran esas técnicas lo suficientemente eficaces, cuál era el modelo motivacional adecuado, para sugerir su posterior implantación.

El objetivo de este trabajo consiste en el establecimiento de un diagnóstico de las técnicas utilizadas para lograr la motivación de su recurso humano y determinar su relación con la satisfacción en el trabajo, la productividad y el mejoramiento de su clima laboral con el fin de recomendar un modelo motivacional aplicable a las condiciones que se presentan al interior de la Finca.

Con el fin de recolectar los datos pertinentes para la investigación, se diseñó la aplicación del instrumento denominado encuesta al universo de trabajadores de campo, con el fin de obtener información por fuente primaria.

La recolección de datos y parte del registro fotográfico de las actividades efectuadas en la Finca se llevó a cabo mediante dos visitas; la primera se efectuó el día de pago de la quincena del mes de abril, situación ésta que facilitó la aplicación de la encuesta en forma dirigida para agilizar así las

respuestas por parte del encuestado y la segunda fue efectuada en el mes de mayo donde se realizó una fiesta de integración la cual nos permitió confirmar visualmente una de las diferentes actividades ofrecidas por la Finca.

Se pudo concluir que los trabajadores tienen gran participación en las actividades y se les tiene en cuenta en gran medida en la toma de ciertas decisiones, a pesar que poseen un bajo nivel de escolaridad, realizan su trabajo en forma eficiente sintiéndose satisfechos con la labor realizada y con la remuneración ofrecida por la ejecución de la misma, aún cuando no se tiene en la finca un sistema de otorgamiento de bonificaciones, constituyéndose éste en un reforzador que consideramos de gran importancia.

Tomando como base lo observado se recomendó el registro histórico de la producción global, el archivo de las hojas de vida de los trabajadores donde quede plasmado su respectivo desempeño, la implantación de jornadas pedagógicas y por último se sugirió la implantación del modelo motivacional de Reforzamiento Positivo o Modificación de la Conducta de Skinner.

INTRODUCCIÓN

El trabajador es el factor primordial en toda empresa, ésta depende en su totalidad de éste para poder cumplir eficaz y eficientemente sus metas y objetivos y así alcanzar de esta forma el éxito y mantener su continuidad; es por esto que el empleado requiere de un tratamiento especial, ya que sin personas no existe organización, es decir, que el estudio de las personas constituye la Unidad Básica de las Organizaciones.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas; las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

En toda empresa, el comportamiento de las personas es complejo; ya que depende de dos tipos de factores: factores internos y externos; los primeros son derivados de sus características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, entre otros y los segundos son derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal, etc.

La motivación, tema del presente estudio, es uno de los factores internos que requiere mayor atención, ya que si la empresa no tiene un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas al querer preguntarnos por qué actúa de ésta o de aquella manera y esto precisamente corresponde al campo de la motivación.

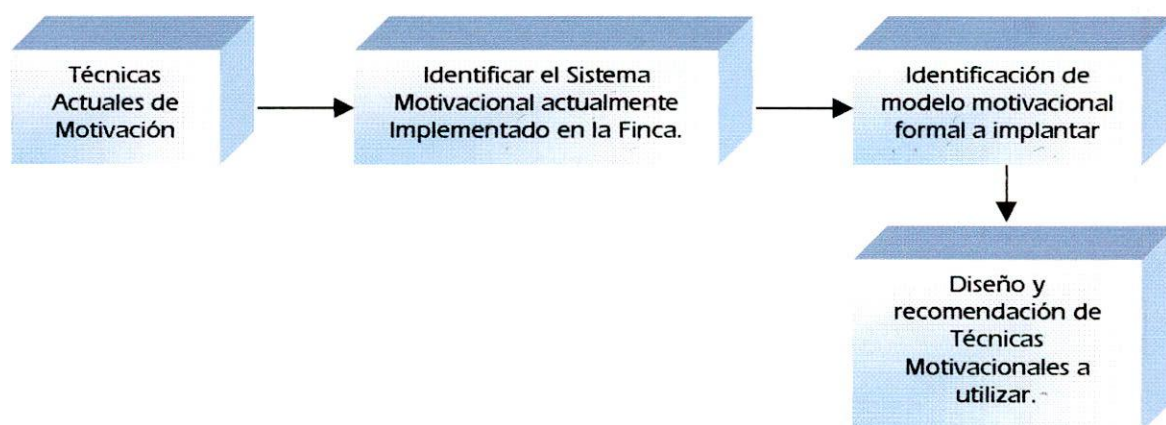
Teniendo en cuenta que las personas son diferentes, que las necesidades varían de individuo en individuo y por tanto se producen diversos patrones de comportamiento; en este sentido se hace necesario que el Administrador procure que las actuaciones de los empleados se dirijan al logro de las metas personales de los mismos y también al logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario que el Administrador evite situaciones de malestar o situaciones que hagan que los trabajadores se sientan inconformes e insatisfechos. Por el contrario se hace necesario e imprescindible propiciar condiciones laborales favorables o motivantes que lleven a la consecución de un excelente clima laboral; buenas condiciones de trabajo; excelentes relaciones interpersonales; salarios justos, adecuados y oportunos; de igual forma la implementación de sistemas para la realización de ascensos, fijación de metas para la empresa acordes con las metas de los empleados, brindar autonomía suficiente al trabajador para la realización de su trabajo, instalación de sistemas de bonificaciones y reconocimientos,

entrenamiento y capacitación, seguridad, oportunidades, beneficios, entre otros factores que permitan que los empleados cuenten con un alto grado de motivación, logrando de esta forma un mejor desempeño en sus funciones y una plena satisfacción en su trabajo.

El objetivo del trabajo establece un diagnóstico de las técnicas motivacionales utilizadas para la motivación de los trabajadores de la Finca María de la Esperanza, y así define y recomienda un modelo motivacional aplicable a su recurso humano, como base para la satisfacción en su trabajo, el buen desempeño y el mejoramiento del clima laboral. (Ver Figura 1)

Figura 1. Esquema General del Propósito del Trabajo de Grado



La elaboración y redacción del presente trabajo de grado sigue las recomendaciones señaladas en el Acuerdo 003 de 1.999 sobre la presentación de Trabajos de Grado de la Universidad del Magdalena y las Normas ICONTEC vigentes.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES ACERCA DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN

Sobre la motivación se han realizado numerosos estudios y éstos se remontan a épocas tan importantes en la historia como la Revolución Industrial. A partir de este suceso las empresas empiezan a mirar a su recurso humano como la clave para su desarrollo y se empieza a dar una gestión administrativa con visión humanística.

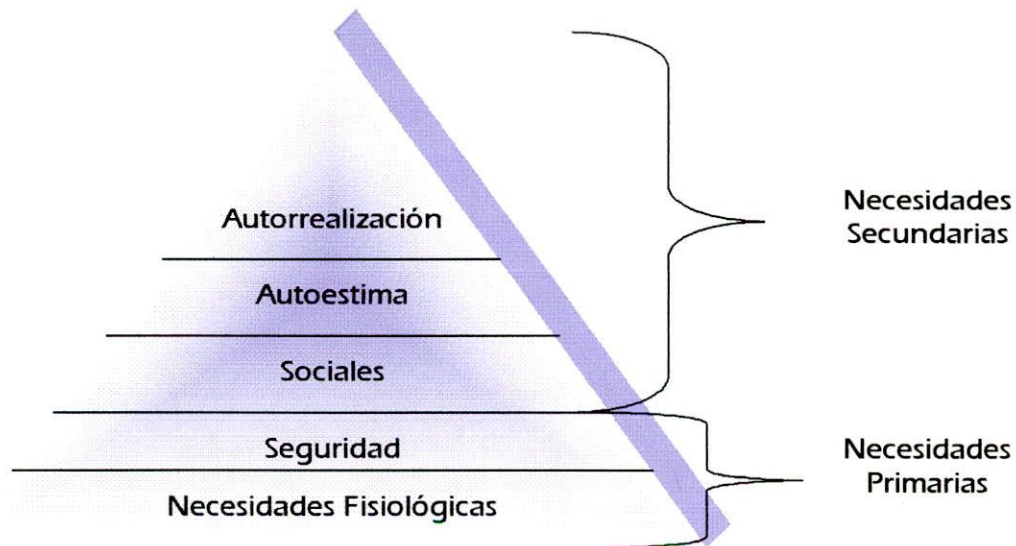
A continuación mencionaremos las Teorías o Modelos Motivacionales más importantes, los cuales nos servirán como referente para escoger el modelo motivacional aplicable en la Finca María de la Esperanza.

1.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. En Nueva York, a inicios de la década de los Años 50, Abraham Maslow propone que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente manera (Ver Figura 2):

- **Necesidades Fisiológicas.** Son las de supervivencia, necesidades corporales.

- **Necesidades de Seguridad.** Que comprenden condiciones de protección física y emocional.
- **Necesidades Sociales.** Incluyen pertenencia a grupos, afecto y amor.
- **Necesidades Psicológicas.** Comprenden factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de sí mismo.
- **Necesidades de Realización Plena.** Comprende la utilización de todo el potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano.

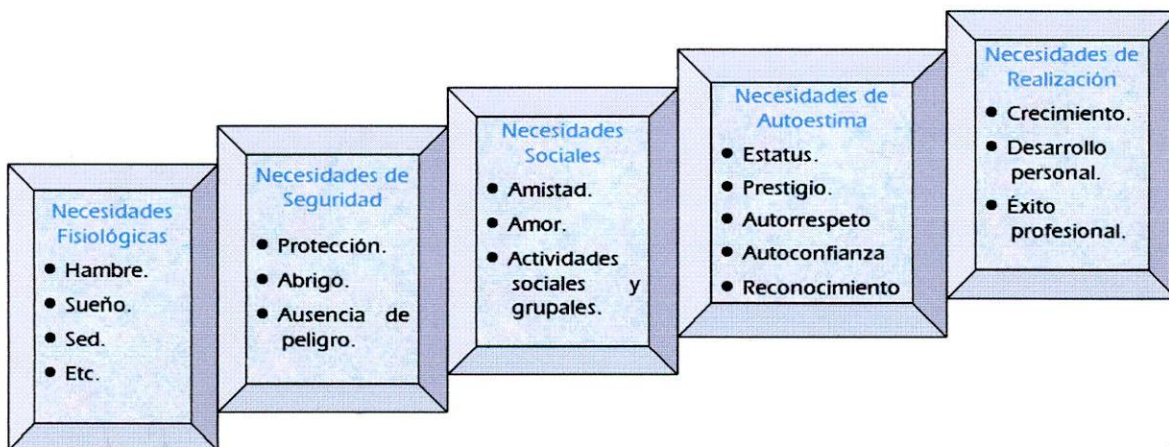
Figura 2. Jerarquía de las Necesidades Humanas, según Maslow



Según esta teoría cuando una necesidad inferior es satisfecha, deja de ser motivadora, pero al mismo tiempo fortalece las necesidades de orden superior,

con una intensidad proporcional al grado de satisfacción de la necesidad de categoría inferior.¹ La teoría es suficientemente amplia y ha servido de referencia para otras propuestas motivacionales. Pero aunque la teoría de Maslow tiene sus méritos, también tiene sus fallas, se puede decir que el ser humano no satisface en forma escalonada las necesidades, sino que puede pasar de un nivel a otro sin seguir un orden jerárquico, o proceder a buscar la satisfacción simultánea de necesidades de diversas categorías.

Figura 3. Jerarquía de las Necesidades Humanas, según Maslow



1.1.2 El Enfoque Motivación–Higiene, Teoría Dual, Teoría de los Dos Factores o Teoría del Enriquecimiento del Trabajo. Hacia finales de la década de los Años 50 en Estados Unidos, Frederick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslow. Su

¹ CLAYTON P., Alderfer. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York. The Free Press. 1.992. Citado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición. Mc. Graw Hill. 1.995. p. 468.

investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación ² (Ver Figura 4). En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. Asimismo, comprobaron que estos sólo eran elementos de descontento y no motivadores. En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos satisfactores (y por consiguiente motivadores) relacionados con el contenido del puesto. Incluyen los logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo.

Figura 4. Teoría de los Dos Factores, Frederick Herzberg

Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desafiante. • Logros. • Desarrollo en el trabajo. • Responsabilidad. • Progreso. • Reconocimiento.
Factores de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Posición social. • Relaciones interpersonales. • Calidad de la supervisión. • Política y administración de la compañía. • Condiciones de trabajo. • Seguridad de empleo. • Sueldos.

² HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard et al.. Job Atitudes Rewiew of Research Opinion y The Motivation to Work. Editorial John Wiley & Sons. New York. 1.959. Citado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición. Mc. Graw Hill. 1.995. p.469

1.1.3 Teoría de las Expectativas. Propuesta por Víctor Vroom en 1.964 en Estados Unidos; aquí se establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo o valora su satisfacción, por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral (Ver Figura 5).

Según esta teoría motivacional, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerlas y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción.

Si la persona no siente la necesidad, su comportamiento no se dirigirá en esa dirección, o si tiene una necesidad presionante, pero la probabilidad de lograr su satisfacción es baja, el impulso en esa dirección será débil.

Figura 5. Modelo de las Expectativas, Factores que Motivan a Producir

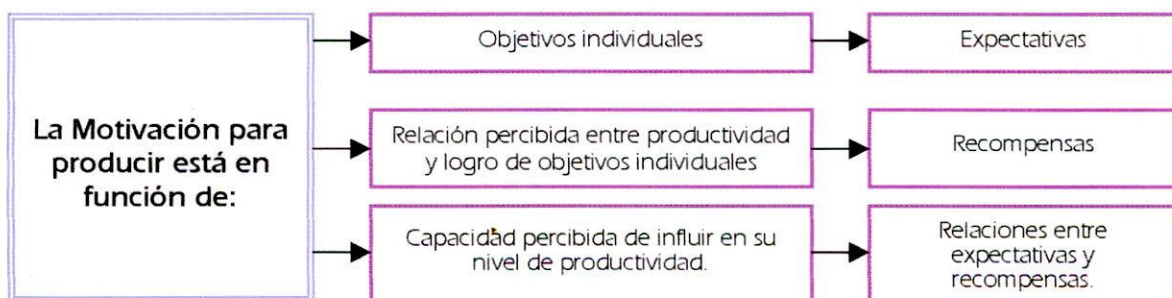
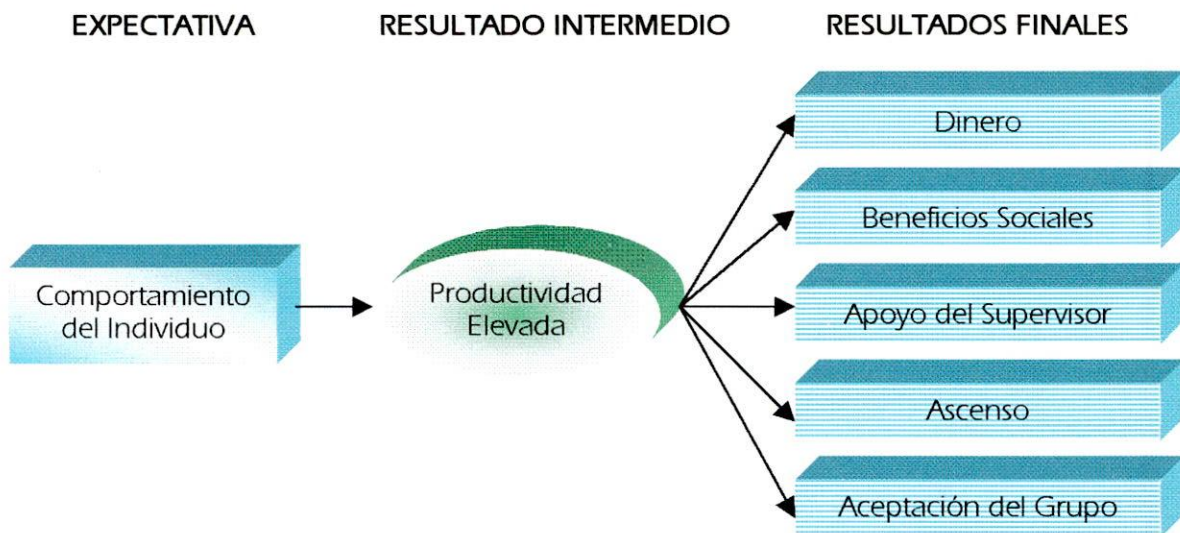


Figura 6. Modelo de las Expectativas



1.1.4 Teoría del Reforzamiento. El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, denominado de "Reforzamiento Positivo" o "Modificación de la Conducta", afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño. Paralelamente señala que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores van mucho más allá que elogiar el buen desempeño. En primer lugar analizan la situación de trabajo para determinar qué ocasiona que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen. Luego de ello realizan cambios para eliminar las áreas problema y las obstrucciones al desempeño. Por último, se

determinan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, se pone a su disposición retroalimentación rápida y periódica de los resultados y las mejoras en el desempeño se recompensan con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan en forma correcta.

1.1.5 Teoría de las Tres Necesidades. Según David Mc. Clelland, el ser humano actúa para satisfacer tres necesidades ³:

- **Necesidad de Logro.** Urgencia de sobresalir o de superar niveles de éxito. Las personas con una alta necesidad de logro se distinguen de las demás por su interés en hacer mejor las cosas.
- **Necesidad de Poder.** O necesidad de influir en la conducta de las personas que están a su alrededor. La gente con una alta necesidad de poder busca posiciones en donde pueda afectar el comportamiento de los demás para que se comporten según sus intereses.
- **Necesidad de Afiliación.** Entendida como el deseo de mantener relaciones personales amistosas. Las personas con una alta necesidad de

³ Mc. CLELLAND, David. The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts. 1.953
Citado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª
Edición. Mc. Graw Hill. 1.995. p. 475

afiliación buscan la aceptación y aprecio de la gente. Prefieren las situaciones de cooperación armónica a las de competencia.

1.2 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.2.1 Revolución Preindustrial. Antes de la Revolución Industrial de mediados del Siglo XIX, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

1.2.2 Administración Científica. Todo lo anterior cambió bajo el impacto de la Revolución Industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad.

Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esa época, se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo.

Al parecer el modelo motivacional a simple vista es muy sencillo y permite comprender fácilmente la motivación al interior de las organizaciones; pero es bueno esbozar algunas de las complejidades implícitas en los modelos de motivación.

1.3 LA MOTIVACIÓN

La motivación es el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir un comportamiento. Es un término aplicado a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

1.3.1 Factores que Intervienen en la Motivación. Entre los factores que intervienen en la motivación, se tienen en primera instancia el motivo (del latín *motio*, que significa movimiento) que a un nivel más concreto, es la razón del comportamiento. Podemos explicar el por qué de nuestro motivo o razón de la decisión de cambiar de empleo.

En un sentido amplio, un motivo es lo que mueve o incita a dar un comportamiento determinado y el motivo puede darse por una necesidad, o como respuesta a un estímulo interno o externo. Los movimientos peristálticos del estómago, por ejemplo, cuando tenemos hambre, o un motivo externo, cuando una habitación queda a oscuras y nos vemos motivados a restablecer la luz. Otro de los factores está determinado por la necesidad que es un déficit o carencia de tipo biológico (sed, hambre, sueño, etc.), psicológico (dar y recibir afecto, aceptación y reconocimiento, etc.) y social (prestigio, poder, estima, etc.). Las necesidades sociales son dadas y reguladas por nuestras experiencias y la relación con el ambiente (social y cultural).

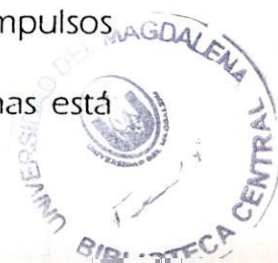
1.3.1.1 Motivos Primarios. Éstos se pueden dividir en aprendidos y no aprendidos. Éstos últimos tienen metas primarias y por lo mismo se llaman motivos primarios.

Algunos motivos primarios tienen su origen en cambios fisiológicos conocidos ocurridos en el organismo; por ejemplo, el hambre y la sed. Se les suele llamar impulsos fisiológicos. Luego están los motivos no aprendidos para cuestiones tales como afecto y estímulo sensorial, los cuales, que sepamos, no tienen una base fisiológica. Entre los motivos primarios tenemos:

- **Hambre y Sed.** Los impulsos fisiológicos del hambre y la sed están íntimamente relacionados, porque el agua se necesita en el organismo

para la digestión y otros procesos bioquímicos de la asimilación de los alimentos.

- **Hambre en General.** Esta experiencia parece variar de una persona a otra y de tiempo en tiempo. El centro de la alimentación, al ser activado, hace que la persona tenga hambre y la induce a comer. El centro de la saciedad pone fin a la comida cuando se ha ingerido lo suficiente.
- **Preferencias y Aversiones.** Los niños y los animales, si se les deja seguir sus preferencias, tienden a escoger lo que ingieren, de modo que a lo largo de cierto período consumen una dieta equilibrada.
- **Sed.** En todo momento perdemos agua, sea por los pulmones, las glándulas sudoríparas o los riñones; pero, el cuerpo necesita mantener cierta cantidad de agua en la sangre y los tejidos; esta necesidad se refleja en la sed.
- **Factores Psicológicos.** La sed y el hambre son controladas primordialmente por factores fisiológicos internos. También influyen en ellas factores psicológicos externos. A veces bebemos agua aunque fisiológicamente no la necesitemos, porque "sabe bien" o quizá porque tiene sabor agregado, como en el caso de los refrescos embotellados.
- **Impulsos Maternales y de Sexo.** Se considera que los impulsos maternos y de sexo son fisiológicos. La secreción de las hormonas está



correlacionada con la aparición del impulso sexual, por otra parte estas hormonas no son necesarias para mantenerlo.

Así pues, aunque las hormonas intervienen en el desarrollo del impulso sexual, una vez que este impulso está presente, prosigue sin ellas. Se trata de un ejemplo de motivación psicológica que persiste después que ha cesado su base fisiológica.

- **Curiosidad y Estimulación Sensorial.** Hay un motivo en la estimulación sensorial como su meta. Más todavía, el motivo es cambiar el estímulo sensorial; al cabo de un tiempo nos cansamos de la misma situación sensorial y buscamos un conjunto de estímulos diferente. El término con que designamos el motivo expresado en esta forma, es la curiosidad. Igualmente, si algo nuevo entra en nuestro medio le dedicamos nuestra atención. Esto se llama respuesta a lo novedoso. Tanto curiosidad como respuesta a lo novedoso son términos que se aplican a un motivo básico para la estimulación sensorial y para cambio de estímulo.
- **Motivo de Competencia.** Si buscamos un principio en los estudios de curiosidad y actividad, concluiremos que hay un motivo general tras ellos — un motivo por competir —. Cuando menos un destacado psicólogo ha llegado a esta conclusión (White, 1.961). para él, los organismos, sean personas o animales, están motivados a ver lo más que pueden y a hacer

cuanto pueden. En otras palabras, están motivados para usar sus máximas potencialidades (Maslow, 1.968), y al hacerlo obtienen una satisfacción. Ver y hacer son en sí recompensas (Denber y Jenkins, 1.970).

1.3.1.2 Motivos Sociales. Los motivos sociales suponen la participación de otras personas de un modo o de otro. Pueden ser o no aprendidos; algunos lo son, otros no. Por otra parte, a todos los modifica el aprendizaje, de la misma manera que modifica también a los motivos primarios.

- **Afecto y Afiliación.** Estos son dos motivos sociales, muy relacionados, pero distinguibles. El primero es el deseo de amar a los demás empezando con la propia madre; el segundo es un motivo por estar con los demás.
- **Afiliación.** Los estudiosos de la motivación humana consideran que la necesidad de afiliación, de estar con otros, es diferente y puede variar de intensidad como las demás necesidades. Es probable que la necesidad de afiliación se apoye en parte en la curiosidad y en los motivos de manipulación, ya que la conducta de otros niños da estímulos interesantes a estos motivos.
- **Aprobación y Estima Sociales.** Los psicólogos sociales conocen otra clase de motivos que tienen algo en común: se refieren a la situación de una persona con respecto de otras. Se usan varias expresiones para designar

este tipo de motivación: aprobación social, autoestima, posición social, prestigio y poder. Los términos prestigio y poder, aunque útiles como palabras descriptivas, no tienen significados psicológicos precisos.

- **Aprobación Social.** Revelan el deseo de la persona, fuerte o débil, de conducirse en forma socialmente aceptable.
- **Autoestima.** La necesidad de la autoestima es la de pensar bien de uno mismo. Tiene un contexto social; es una necesidad que estriba en considerarse uno mismo bien en relación con los demás y en este sentido, está relacionada con la necesidad de la aprobación social. Pero también puede significar la necesidad de respetarse a sí mismo, independientemente de la opinión de los demás. La autoestima es un motivo que se puede satisfacer de varios modos: logrando la aprobación social, hallando el autorrespeto, alcanzando prestigio o poder o teniendo éxito en algún desempeño.

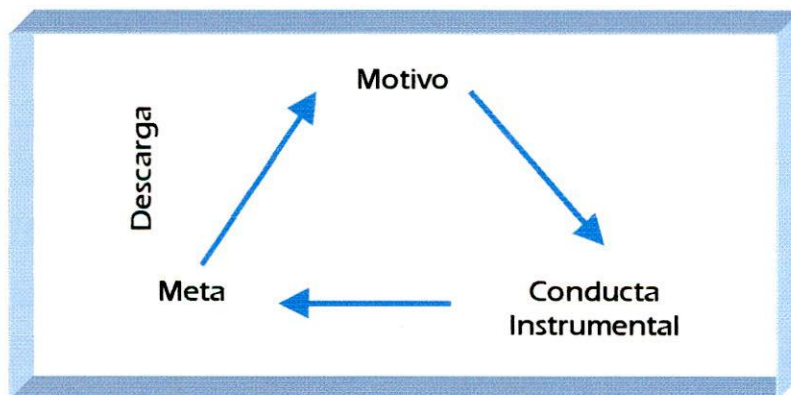
1.3.2 Aspectos de la Motivación. Podemos ver tres aspectos en la motivación:

- El estado de carencia o de necesidad a nivel biológico, sociológico y social. Como por ejemplo la sed, a nivel biológico.

- El comportamiento dado con el fin de satisfacer la necesidad y eliminar la sensación desagradable producida por la carencia o déficit. Es así como para satisfacer la sed nos encaminamos a donde haya agua. De acuerdo con la magnitud de la necesidad, más prontamente buscaremos el agua.
- El alcance de las condiciones que satisfacen la necesidad. En este ejemplo de la sed se da cuando bebemos el agua.

1.3.3 Ciclo Motivacional. Motivación es el término general que abarca casi todo lo que los psicólogos quieren decir sobre el tema. Tiene tres aspectos distintos: **a)** Algún estado motivador dentro de la persona que le impele a alguna meta; **b)** La conducta que manifiesta en su búsqueda de la meta y **c)** El logro de la meta. Estos tres aspectos de la motivación normalmente ocurren en un ciclo. El estado motivador lleva a la conducta, esta lleva a la meta y, una vez alcanzada, el motivo persiste y al menos temporalmente. (Ver Figura 7).

Figura 7. Ciclo Motivacional



El término general para la primera fase del ciclo es **motivo**; podemos pensar que la motivación es el motor de la conducta. Muchos términos se refieren a esta parte del ciclo: impulso, necesidad, deseo, anhelo, meta, ambición, hambre, sed, etc. Los dos términos de mayor uso entre los psicólogos son impulso y necesidad. Impulso aparece con mayor frecuencia al estudiar los impulsos fisiológicos, como hambre, sed y sexo. Necesidad se aplica más a menudo a motivos más complejos sobre logro, amor, aprobación social, situación o posición y otros similares. Además cada vez que aparece una necesidad se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento (Ver Figura 8).

Aunque todos los motivos se consideran como estados internos, es decir, como algo que está dentro del organismo y que lo hace esforzarse por conseguir una meta, a menudo son excitados por estímulos externos. Mediante el aprendizaje todos los problemas que provienen del ambiente pueden llegar a ser motivadores. Así pues los motivos provienen no sólo del interior de las personas, sino también de estímulos del ambiente.

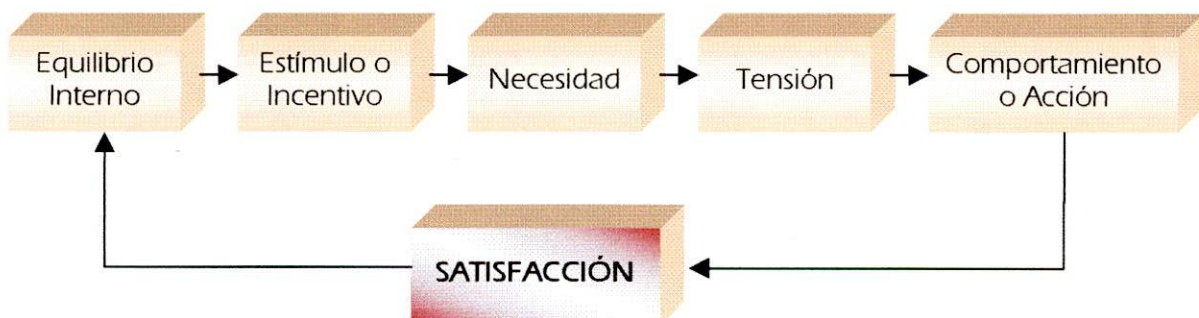
La segunda fase del ciclo es una especie de conducta evocada por el impulso o la necesidad. Esta conducta es conducente para llegar a la meta, por lo cual

se satisface el motivo principal. Así, si una persona tiene sed, entonces va en busca de agua. La conducta que se adopte llevará al individuo a descargar la tensión y liberarlo del inconformismo manifestado en la primera fase del ciclo motivacional.

La tercera fase es, el logro de la meta. Cuando la persona con sed halla el agua, la meta, bebe y satisface su sed, con lo cual termina el ciclo motivacional, al menos por el momento.

Cuando la necesidad se ha satisfecho, el individuo vuelve a su estado de equilibrio y es así como el ciclo vuelve y se repite con el aprendizaje y repetición (refuerzos) y los comportamientos entonces se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Figura 8. Etapas del Ciclo Motivacional

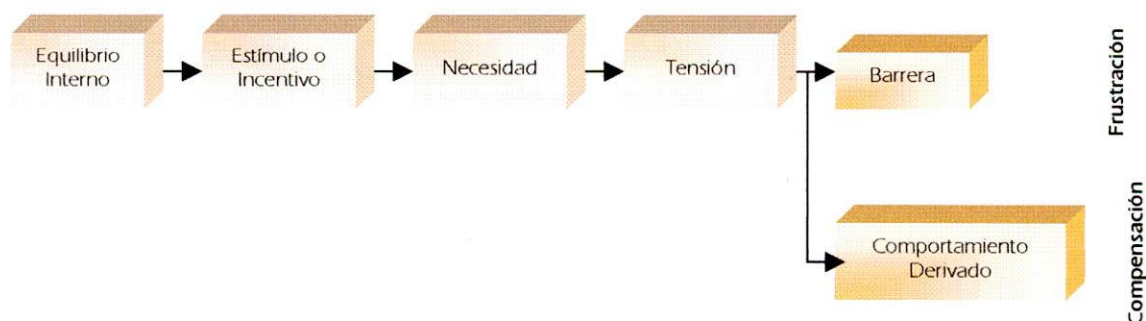


Algunas veces la necesidad puede satisfacerse, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o

situación) (Ver Figura 9). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración, porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Figura 9. Ciclo Motivacional, con Frustración o Compensación



La motivación en las empresas no es un concepto nuevo, éste ha sido abordado desde tiempos anteriores a la Revolución Industrial, por esta razón se hace necesario narrar una breve reseña histórica acerca de este importante tema.

1.4 COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN

1.4.1 Identificación y Denominación de los Motivos. Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil, su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y éstas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas como las relacionadas con el motivo llamado hambre. Por ejemplo, sabemos que la gente puede trabajar duro para ganar más dinero.

1.4.2 Configuración de los Motivos. Un motivo rara vez existe solo o aislado. Un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Se supone que pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados.

El arreglo y configuración de motivos dentro de una persona está sin duda en un estado constante de cambio.

1.4.3 Diferencias entre los Individuos. La gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción, debido a esto, los mismos incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solamente difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen. Un individuo, motivado a alcanzar una



posición, puede parecer satisfecho y descansar en sus laureles después de una sola promoción. Otro, también motivado por las necesidades de posición puede presentar una lucha aparentemente insaciable de progresar en la jerarquía de la empresa, ya sea porque obtiene placer del acto de luchar por progresar o quizá por ser un medio de lograr ventajas socioeconómicas más grandes. Sin duda, diferencias individuales como éstas deben tomarse en cuenta para comprender la motivación humana.

1.4.4 Naturaleza de los Cambios en los Motivos después de Alcanzar la Meta. Estos motivos son insignificantes como activadores de la conducta. Sin embargo los motivos que se basan en la anticipación del goce a menudo son fortalecidos por el logro de la meta, para muchos motivos, el alcance de la meta solamente sirve para excitar el apetito del objeto.

1.4.5 La Cadena Necesidad – Deseo – Satisfacción. Es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena. Las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos (Ver Figura 10).

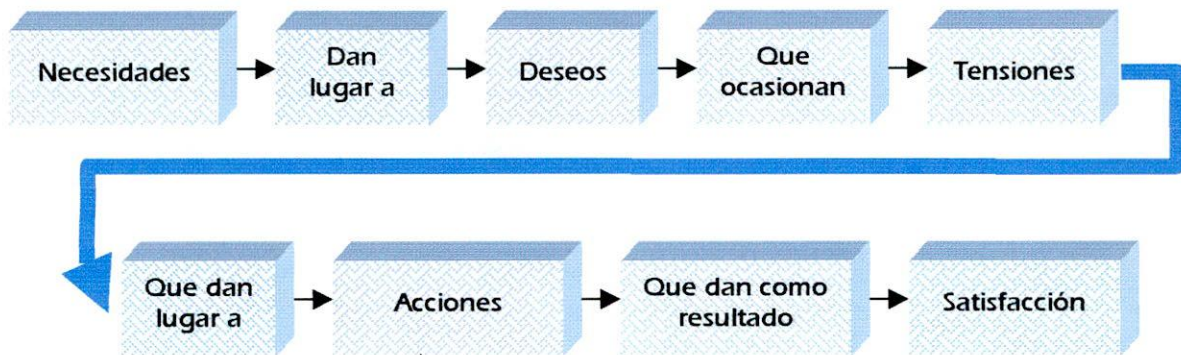
La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar, excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son

independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo, los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas. El olor de la comida puede despertar hambre, observar la baja de temperatura en un termómetro puede dar escalofríos, o la vista de una bebida fría puede provocar una sed abrumadora.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que represente un reto quizá despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social afín puede aumentar la necesidad de afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad – deseo – satisfacción no siempre opera en forma tan sencilla como se ha presentado. Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro de una persona quizá se agudice debido a la satisfacción que se obtiene al alcanzar una meta deseada, o puede disminuir por un fracaso.

Figura 10. Cadena Necesidad – Deseo – Satisfacción



De acuerdo a lo anteriormente expuesto las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) es el dilema de la Administración de Recursos Humanos – ARH –. El estudio de las personas es fundamental para la ARH puesto que ellas constituyen las empresas, de ahí su importancia.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS FACTORES HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN ✓

Para comprender el comportamiento de las empresas es necesario entender que viven y se comportan en un campo psicológico, y que buscan reducir las disonancias que tenga con el ambiente. Además el estudio del comportamiento humano debe considerar la naturaleza compleja del hombre (un ser que realiza transacciones, se encamina hacia objetivos y actúa como

un sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en el comportamiento está la motivación humana. El comportamiento puede explicarse mediante el ciclo motivacional, que concluye con la satisfacción o la frustración, o incluso con la compensación de las necesidades humanas.

Aunque estas necesidades se presentan de manera simultánea, las primarias prevalecen frente a las secundarias. La motivación puede explicarse por medio de la influencia de dos factores: los higiénicos o de no satisfacción y los motivacionales o de satisfacción. Pero la motivación para producir depende de la utilidad (instrumentalidad) de los resultados intermedios (productividad, por ejemplo) respecto de los resultados finales (dinero, beneficios, ascensos, etc.). El estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influenciado por éste. Con base en las consideraciones anteriores el comportamiento humano en las organizaciones presenta características importantes para la ARH, pero el empleo de ésta se dificulta por el hecho de que el hombre es un ser muy complejo.

Es obvio que, aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de Dirección los Administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles

asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Debido a lo anterior el Administrador debe tener en cuenta ⁴:

1.5.1 Multiplicidad de Papeles. Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones: son consumidores de bienes y servicios y, de esta forma, influye de modo fundamental sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos, normas éticas que guían su comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los administradores y las personas a quienes ellos dirigen son miembros de interactuantes de un amplio sistema social.

1.5.2 Singularidad de las Personas. Las personas desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre ellas. No existe una persona promedio. Sin embargo, con frecuencia en las empresas se supone todo lo contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de puestos; todo esto bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. Por

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá: 2.000. p. 332.

supuesto, esta suposición es altamente necesaria en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes diferentes, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimientos y aptitudes y potenciales diferentes.

A menos que los Administradores comprendan la complejidad e individualidad de las personas, es posible que apliquen erróneamente las generalizaciones sobre motivación, liderazgo y comunicación. Aunque generalmente los principios y conceptos son ciertos, se deben adaptar a situaciones específicas. En una empresa no se pueden satisfacer por completo las necesidades del personal, pero los Administradores tienen bastante libertad para hacer arreglos individuales. Aunque los requisitos del puesto con frecuencia se derivan de los planes de la empresa y de la organización, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de adecuar el trabajo para que se adapte a la persona en una situación específica.

1.5.3 La Importancia de la Dignidad Personal. Administrar implica lograr los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden violar la dignidad de las personas. El concepto de la dignidad individual significa que a las personas se les tiene que tratar con

respeto, sin importar cuál sea su puesto en la organización. el presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos a los objetivos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con capacidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y todos merecen ser tratados como tales ⁵.

1.5.4 Consideración de la Persona como un Todo. No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos de que se les considere como individuos integrales, no tan sólo con características separadas y diferentes como puede ser el conocimiento, las actitudes, las habilidades o los rasgos personales. Una persona tiene todo esto en grados diferentes. Es más: estas características se relacionan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de un modo impredecible. El ser humano es una persona total sobre la que influyen factores externos. Las personas no pueden despojarse de la influencia de estas fuerzas cuando van a trabajar por lo cual los Administradores deben reconocer estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

⁵ Mensaje de la Segunda Carta Pastoral de la Enseñanza Católica en los Estados Unidos. 7 de octubre de 1.985. **Citado por** Citado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición. Mc. Graw Hill. 1.995. p. 461

1.6 ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En el lenguaje técnico llamamos variables a los elementos que inciden en el comportamiento organizacional. Para nuestro estudio señalaremos los siguientes ⁶:

1.6.1 Las Personas. Constituyen el sistema social interno de la organización que está compuesta por individuos en grupos. Existen grupos que no son formales sino oficiales y de otra naturaleza que son producto de la organización.

Estas personas tienen sus necesidades, sus expectativas, sus motivaciones, sus metas y sus diferencias individuales, las cuales afectan el complejo mundo de las relaciones interpersonales.

1.6.2 La Estructura Orgánica. Esta variable define las relaciones oficiales de trabajo en el interior de las empresas. La estructura nos da la ubicación organizacional que genera el estatus o prestigio, las relaciones de autoridad y mando, las comunicaciones y la subordinación. Cuando esta estructura está mal diseñada, no es coherente y dinámica y afectará el comportamiento en el trabajo.

⁶ TERRY, George R. Principios de Administración. 4ª Edición, Editorial Continental S.A. México D.F.: 1.972. p. 546

1.6.3 La Tecnología. La tecnología proporciona los recursos con que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. La cantidad de estos recursos, equipos, los procesos de trabajo, materia prima, etc. afectan la conducta organizacional. Estos dan al trabajador satisfacciones personales de estatus y autoestima.

1.6.4 El Entorno. Es el medio en el cual se mueve la organización y afecta la conducta en el trabajo. Todas las organizaciones operan en un determinado contexto o medio externo, el cual puede ser cercano o lejano, pero que de todas maneras la afectan.

Un trabajador puede sentirse muy bien de pertenecer a una organización si sabe que su empresa tiene una imagen y un reconocimiento que le genera estatus y prestigio al trabajar en dicha organización. O por el contrario, la poca trascendencia de su organización, le baja la estima o le genera desconocimiento en el entorno de sus actividades, afectará de manera significativa su sentido de pertenencia y afectividad a la institución.

1.6.5 El Liderazgo. El liderazgo ejercido por el personal de mando constituye una variable trascendente para la motivación y comportamiento organizacional. Lo definimos como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos.

Después de haber expuesto en el capítulo anterior las Teorías y los elementos que intervienen en la Motivación es posible preguntarse qué significan para los Administradores. ¿Cuáles son algunas que puede utilizar?. Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no existe una única ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

1.7 TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN

Después de observar las teorías de la administración es posible preguntarse qué significan para los administradores. ¿Cuáles son algunas que pueden utilizar? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no existe un técnica una única e ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales ⁷.

1.7.1 Dinero. El dinero, como motivador, nunca se puede pasar por alto.

Bien sea bajo forma de salarios, trabajo a destajo (recibir un pago por las unidades producidas con un cierto nivel de calidad) o cualquier otra remuneración por incentivos, primas, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquiera de las otras cosas que se le pueden dar a la

⁷ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill. México D.F.: 1.995. p. 477

persona por su desempeño, el dinero es importante. Y como lo han señalado algunos autores, con frecuencia el dinero significa más que su valor monetario. También puede significar posición o poder. Los Economistas y la mayoría de los Administradores tienden a ubicar al dinero en un nivel muy alto en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a colocarlo en un nivel bajo. Probablemente ninguno de los dos puntos de vista sea correcto. Sin embargo, si el dinero es la clase de motivador que puede y debe ser, los Administradores deben recordar varias cosas: primero, que el dinero como dinero, es probable que sea más importante para las personas que mantienen una familia que para las que ya han "llegado" en el sentido de que sus necesidades monetarias no son tan perentorias. El dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez más alto conforme aumenta la riqueza de la persona. Por ejemplo una persona que antes se sentía satisfecha con una casa pequeña y un automóvil de bajo precio ahora podía obtener la misma satisfacción sólo con una casa grande y cómoda y un automóvil lujoso. Y, sin embargo es importante generalizar incluso en estos términos. Para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otros nunca la tendrá.

Figura 11. Diversos Tipos de Compensación



1.7.1.1 Concepto de Incentivos y Contribuciones. La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- **Incentivos (alicientes).** Son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de las



contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

- **Contribuciones.** "Pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: la contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otro.
- A partir de los conceptos de incentivos y contribuciones, surge el concepto de equilibrio organizacional ⁸:
 - Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, de numerosas personas que trabajan en la organización.
 - Cada trabajador recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
 - Cada trabajador seguirá participando en la organización si los incentivos (recompensas) que se le ofrecen son iguales o mayores (medidos en

⁸ Ibid. p. 467

términos de valores que representan para el trabajador y las alternativas que se le presentan) que las contribuciones que se le exigen.

- Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización su supe y se alimenta para conseguir los incentivos que ofrece a los trabajadores.
- La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las condiciones son suficientes para proporcionar incentivos, en cantidad suficiente, que estimulen a los trabajadores a realizar las contribuciones ⁹.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia. La esencia del problema es básicamente la siguiente: individuos y organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, los individuos hallan las organizaciones

⁹ MARCH, James G. Y SIMON, Herbert A. Teoría de las Organizaciones. Río de Janeiro. Fundación Getulio Vargas, Servicio de Publicaciones. 1.966. p. 104. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá: 2.000. p. 118.

más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran los individuos más adecuados a sus expectativas. Éste es el primer paso, el segundo es la acomodación y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones; ambos aprenden a acomodarse y ajustarse entre sí. El tercer paso se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional, y a las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como trampolín para alcanzar sus objetivos organizacionales. si el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Corresponde a la Administración de Recursos Humanos asegurarse de esto.

1.7.2 Participación. Una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación es la creciente **conciencia** y uso de la participación ¹⁰. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al "participar en el acto". Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. La participación también es una forma de reconocimiento. Resulta

¹⁰ KOONTZ. Op. Cit. p. 478.

atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo le da a las personas una sensación de realización. Pero estimular la participación no debe significar que los administradores debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque los escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

1.7.3 Calidad de Vida en el Trabajo (CVT). Investigaciones recientes ¹¹ demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente interno. Para satisfacer el cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización.

La CVT representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades

¹¹ KOONTZ, Op. Cit. p. 479.

de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc. La CVT abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se desplazó hace poco tiempo hacia la situación de trabajo como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La CVT resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna), sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

El desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a la alineación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.) ¹².

Si fuese satisfactoria, se llegará a un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

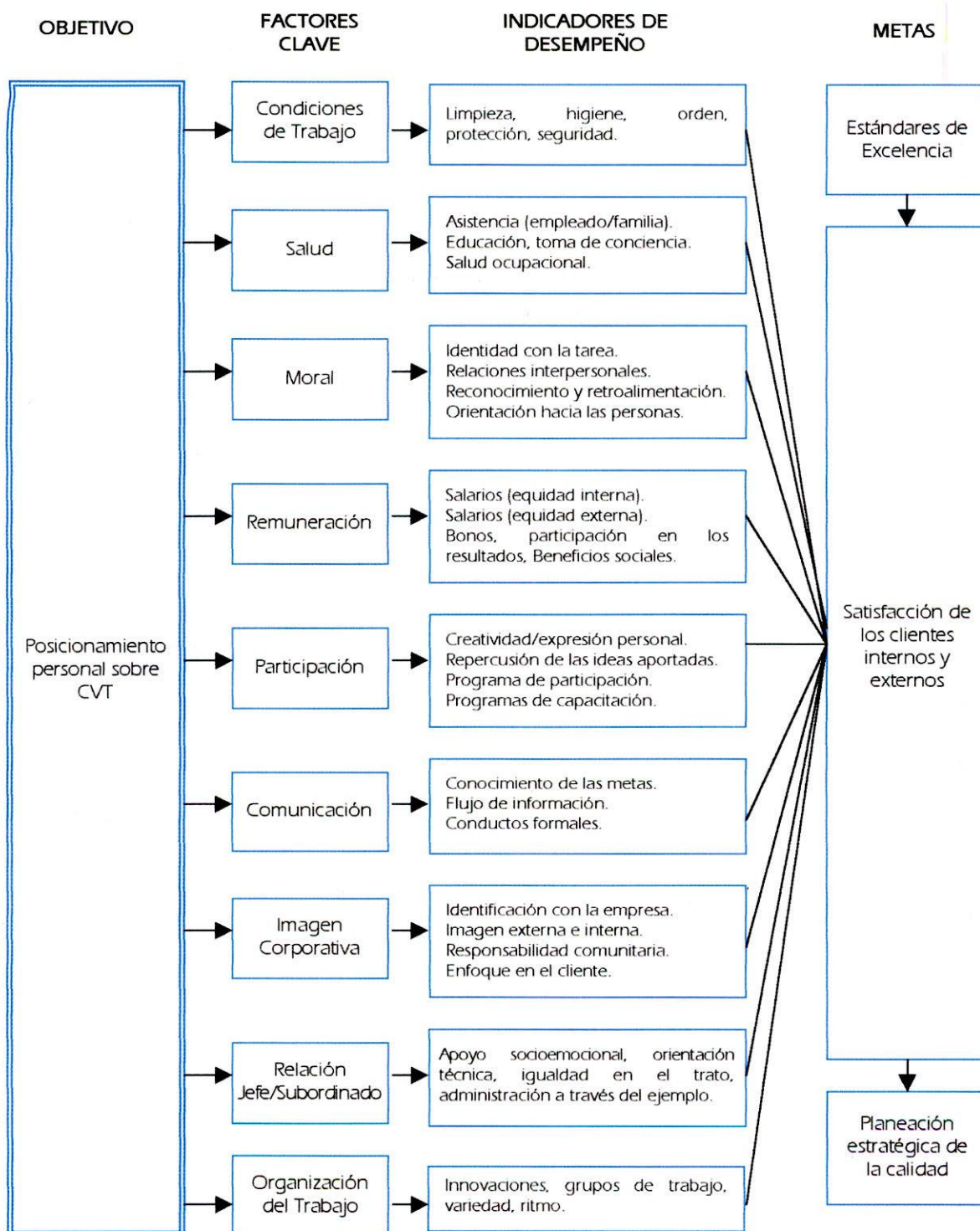
1.7.4 Evaluación del Desempeño. Además del establecimiento de un plan de desarrollo para cada colaborador y las actividades específicas e incentivos, la evaluación del desempeño bien aplicada constituye sin lugar a duda una fuente de motivación ¹³.

Una adecuada evaluación del desempeño califica obviamente el desenvolvimiento de los integrantes del equipo para establecer con base en ello planes individuales, dando una base para el mejoramiento personal.

¹² HACKMAN, Richard. SUTTLE, J. L. Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Changes. Santa Mónica, Goodyear, 1.977. p. 325. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá: 2.000. p. 118.

¹³ DAVID, Keith. NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8ª Edición (3ª. en Español). Editorial Mc. Graw Hill. México. p. 532.

Figura 12. Modelo de Investigación sobre CVT



La verdadera utilidad de la evaluación del desempeño radica en la posibilidad de realizarla periódicamente y visualizar así la forma cómo se desarrollan las habilidades y aptitudes a través del tiempo.

La valoración es de gran ayuda para:

- Establecer programas de capacitación para que respondan a las deficiencias reales de las personas.
- Crear planes de bienestar laboral para que nos muestren excelentes niveles de desempeño.
- Contar con bases uniformes para definir necesidades y monto de los aumentos salariales.
- Seleccionar con certeza aquellas personas que ameriten y puedan responder con éxito a un ascenso.

1.7.5 Técnica de la Equidad. Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la Teoría de la Equidad ¹⁴, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida con relación a los insumos (los que incluyen muchos

¹⁴ KOONTZ. Op. Cit. p. 473.

factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudio) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams ha sido ampliamente conocido como el formulador de la Teoría de la Equidad (o Inequidad). Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la de otra. Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse satisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las empresas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque es posible que las desestime.

Una vez estudiadas las técnicas motivacionales, es de suma importancia aplicar éstas a los empleados para que de esta forma se pueda generar una alta motivación en ellos, obteniendo así un enriquecimiento en la labor que desempeñan en sus puestos de trabajo. De ahí que el enriquecimiento de los puestos es un tema que no puede pasar por desapercibido.

1.8 ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer que los empleos representen un desafío y tengan significado, lo cual se aplica tanto a los trabajadores de los Administradores como a los de quienes no lo son. El enriquecimiento de los puestos se relaciona con la Teoría de la Motivación de Herzberg en la que se contemplan como verdaderos motivadores factores como el desafío, el reconocimiento de logros y la responsabilidad. A pesar de que esta teoría no ha dejado de sufrir críticas, ha producido un gran interés, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, para desarrollar formas de enriquecer el contenido de los puestos, en particular el de los empleados no administrativos. El enriquecimiento de los puestos se debe distinguir de la expansión de los mismos (aunque algunos autores no hacen esta distinción). La **expansión de los puestos** trata de diversificar el trabajo al eliminar el tedio que se produce al realizar operaciones repetitivas. Significa extender el alcance del puesto al añadir tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un trabajador de la línea de producción podría instalar no sólo la defensa de un automóvil sino también la cubierta del motor. Los críticos dirían que esto simplemente representa añadir un trabajo tedioso a otro, puesto que aumenta la responsabilidad del trabajador. En el **enriquecimiento de los puestos** lo que se intenta es incluir

en el trabajo un sentido más alto de desafío y logros. Los trabajos se pueden enriquecer diversificándolos, pero también **a)** Dándole más libertad de decisión a los trabajadores sobre asuntos como los métodos de trabajo, el orden en que lo realizan y el ritmo o la aceptación o el rechazo de los materiales; **b)** Estimulando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores; **c)** Dando a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal por sus tareas; **d)** Adoptando medidas para asegurarse de que los empleados puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y al bienestar de la empresa; **e)** Ofreciendo retroalimentación a las personas sobre su desempeño en el puesto, preferiblemente antes de que la obtengan sus superiores y **f)** Instando la participación del personal en el análisis y en el cambio de los aspectos físicos del ambiente laboral, como pueden ser la disposición de la oficina o de la planta, la temperatura, la iluminación y la limpieza.

Figura 13. Efectos Convenientes e Inconvenientes del Enriquecimiento del Cargo



Figura 14. Pasos para el Enriquecimiento de los cargos

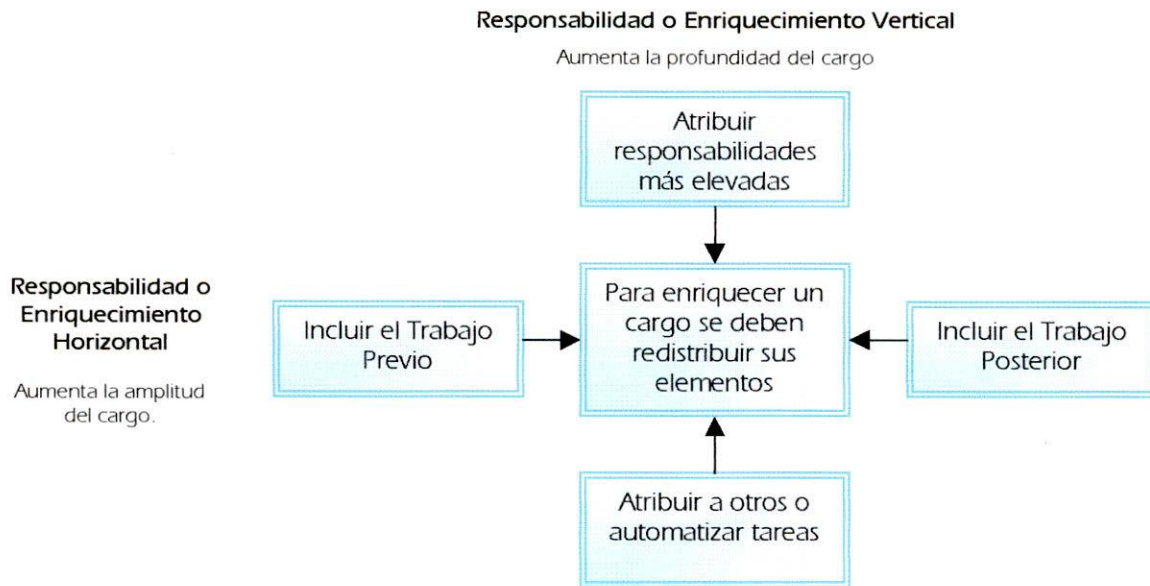
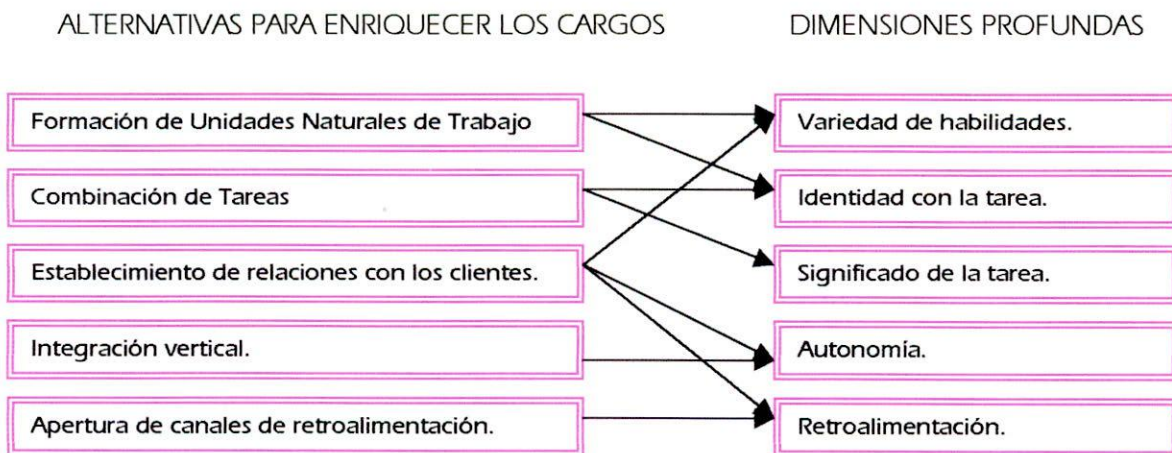


Figura 15. Alternativas para Enriquecer de los cargos, y las Dimensiones Profundas que se Afectan



La motivación entonces, no puede ser tratada en forma aislada, ésta se relaciona con otros factores tales como el liderazgo y la administración, a continuación se explica cómo se interrelacionan estos factores.

1.9 RELACIÓN MOTIVACIÓN – LIDERAZGO – ADMINISTRACIÓN

La interacción de la motivación y el clima organizacional no sólo pone de relieve los aspectos de sistemas de la motivación, sino que también destaca las formas en que la motivación depende y al mismo tiempo influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Los líderes y los Administradores (quienes, si son eficaces, casi seguro serán también líderes) deben responder a las motivaciones de las personas si quieren diseñar un medio en el que se las estimule a trabajar de buen grado. De igual forma pueden diseñar un clima que fomente o reduzca la motivación.

En resumen los Administradores cumplen su función cuando establecen metas verificables, desarrollan y comunican estrategias y planean para lograr los objetivos. Lo hacen también al diseñar un sistema de papeles organizacionales en los que las personas pueden desempeñarse con eficacia (en relación con este tema se debe señalar que en este caso no se utiliza la "estructura organizacional" en el sentido burocrático restrictivo). Los Administradores también lo hacen cuando se aseguran de que la estructura cuenta con el personal adecuado. Sus estilos de liderazgo y su capacidad para solucionar problemas de comunicación también son fundamentales para la administración. Además, se esfuerzan para crear un ambiente eficaz cuando se aseguran de que las herramientas de control, la información y los enfoques proporcionan al personal la retroalimentación que necesita para contar con una motivación eficiente.

De ahí que al interrelacionarse motivación – liderazgo – administración, hay que resaltar que el administrador juega un rol determinante en la eficiente aplicación de un sistema motivacional. De acuerdo a esto, determinaremos su importancia en el manejo de este tema.

1.10 IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EN LA MOTIVACIÓN

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores ¹⁵:

- **Hacer Interesante el Trabajo.** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las Recompensas con el Rendimiento.** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil

¹⁵ TERRY. Op. Cit. p. 540.

acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar Recompensas que sean Valoradas.** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las

recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- **Tratar a los Empleados como Personas.** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- **Alentar la Participación y la Colaboración.** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Ofrecer Retroalimentación (feed-back) Precisa y Oportuna.** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Hemos visto cómo el administrador interviene activamente en el proceso motivacional de sus empleados, pero las personas que están a su cargo también son responsables de ayudarse a sí mismos y también a sus superiores aprovechando al máximo lo que la empresa les ofrece; no sólo el gerente está obligado a motivar a su recurso humano, sino que éstos deben automotivarse como mencionaremos a continuación.

1.11 AUTOMOTIVACIÓN

Los Administradores tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño. Sin embargo, las propias personas son responsables de automotivarse. Una manera de hacerlo es mediante la Administración Estratégica de la Carrera. George Odiorne ¹⁶, profesor de Administración, estudioso y consultor experimentado, formulo recomendaciones específicas. A continuación presentamos algunas de ellas:

- Establezca una meta personal y no la pierda de vista.
- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que lograr algo es comenzar.
- Cada año aprenda una nueva tarea que sea un desafío. Aprender a convertirse en administrador no termina con una licenciatura o una

¹⁶ ODIORNE, George. The George Odiorne Letter (8 de noviembre de 1.985). Citado por KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill. México D.F.: 1.995. p. 463.

Maestría en Administración de Empresas. En realidad el título es el principio y no el fin del aprendizaje.

- Haga que su trabajo sea diferente fije objetivos de mejoramiento de su puesto, con alguna imaginación probablemente pueda aumentar en forma importante su productividad.
- Desarrolle un área de pericia. Báse en sus aspectos fuertes, o convierta una de sus debilidades en un aspecto fuerte.
- Proporciónese a sí mismo retroalimentación y recompénsese. Fijarse metas verificables le proporciona un estándar con el cual puede medir su desempeño.

Un apunte importante acerca de la automotivación en el trabajo consiste en que "aunque no puedas escoger el trabajo, siempre puedes elegir cómo lo harás" ¹⁷ es cuestión de elegir una actitud positiva, ya que en el mundo real hay condiciones que nos impiden alcanzar ese trabajo ideal y perfecto y por eso debemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos, incluso si en ese momento no estamos haciendo exactamente lo que amamos y es así que "cuando elegimos amar el trabajo que desempeñamos, todos los días podemos alcanzar el máximo de felicidad, propósitos y satisfacción". ¹⁸

¹⁷ M.D. LUNDIN, Stephen C. PAUL, Harry. CHRISTENSEN, John. Fishl. Editorial Empresa XXI. España: 2.000. p. 40.

¹⁸ Ibid. p. 9

Del concepto motivación — en el nivel individual — surge el concepto — clima organizacional — en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones; es por esto que se hace necesario tratar el tema del clima organizacional.

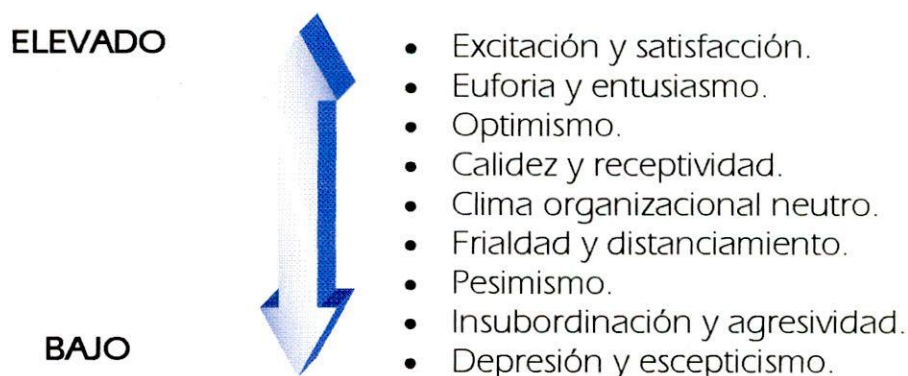
1.12 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad — denominadas necesidades vegetativas — sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización — denominadas necesidades superiores — como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un *continuum* que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa "salud mental", reflejándose ésta en situaciones tales como:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sienten bien con las demás personas.
- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar el *continuum*. (Ver Figura 16)

Figura 16. *Continuum* de los Niveles del Clima Organizacional



El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

1.12.1 El Bienestar Laboral. las organizaciones se ven cada día enfrentadas a la necesidad de ofrecer servicios de asistencia, recreativos y culturales a sus trabajadores y familiares, para el manejo de diferentes problemas de tipo emocional, financiero, alcoholismo, drogadicción, estrés y similares.

Estos beneficios constituyen un complemento a la remuneración económica y son ofrecidos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo su desarrollo integral. De esta manera las organizaciones comparten con el Estado, las responsabilidades de propender por el bienestar de la población, al mismo tiempo que motivan a su fuerza laboral.

Aunque el establecimiento y administración de los servicios al personal consume una proporción importante del presupuesto de las organizaciones, con frecuencia se observa que existe poca claridad para dirigir las actividades relacionadas con el bienestar laboral incluyendo la orientación necesaria para que los trabajadores se beneficien de los servicios ofrecidos por diversas entidades, como las cajas de compensación, Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA –, Instituto de los Seguros Sociales – ISS – e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF –.

1.12.1.1 Definición e Importancia del Bienestar Laboral. La función del bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semigratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas.



En la función del bienestar laboral se contemplan beneficios como: servicios médicos y odontológicos, restaurantes subsidiados, transporte, vivienda, actividades recreativas y culturales, comisariato, planes de ahorro subsidiados, becas, consejería legal, bibliotecas, guarderías infantiles y seguros de invalidez, vejez y muerte.

Aunque los beneficios laborales no implican pago monetario a los trabajadores, sí se elevan los costos de funcionamiento de las empresas. Cuando estos costos adicionales no son compensados por un incremento en la productividad, las empresas tienen que trasladarlos al consumidor en forma de precios más altos, contribuyendo de esta manera a elevar la inflación que incide negativamente en la calidad de vida de toda la población, desvirtuándose de esta manera el fin fundamental de los beneficios laborales, que es contribuir al bienestar común.

La función del bienestar laboral, busca el desarrollo integral del trabajador, es decir, toma en consideración tanto sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales como las necesidades superiores derivadas de su condición de ser racional.

A medida que se abren paso las estrategias empresariales inspiradas en la concepción del ser humano como el principio y fin de las organizaciones, se fortalecen los servicios al personal para procurar la satisfacción de las necesidades del "cliente interno" (trabajadores) con la creencia de que sólo

mejorando la calidad de la fuerza laboral, a través de su desarrollo integral, se pueden cumplir las exigencias del cliente externo, a base de productividad. Algunas compañías que están ensayando esta filosofía avanzada, utilizan el nombre de servicios al personal, para designar esta función del sistema de la Administración de Personal.

1.12.1.2 Clasificación de los Beneficios Laborales. (Ver Figura 17) Los beneficios laborales pueden clasificarse en ¹⁹:

- Asistenciales.
- Recreativos.
- Culturales y
- Complementarios.

Los beneficios recreativos son aquellos que tienen por propósito el de crear condiciones de diversión y descanso para los trabajadores y sus familias. Estos beneficios, además de cubrir necesidades fisiológicas, se dirigen a satisfacer necesidades de reconocimiento y aceptación social. En este tipo de beneficios se incluyen las actividades deportivas, culturales y de esparcimiento que las empresas ofrecen a sus trabajadores y familiares, y los beneficios culturales son los que ofrecen la oportunidad de creación y expresión artística.

¹⁹ CHIAVENATO. Op. Cit. p. 120.

Los beneficios complementarios son aquellos que suministran ciertos servicios que de otra manera tendrían que ser obtenidos por el trabajador directamente, tales como transporte, restaurante, parqueaderos y guarderías infantiles.

Cuadro 1. Tipos de Beneficios Laborales

Tipo de Beneficios	Necesidades Atendidas	Ejemplos
Asistenciales	Fisiológicas. Seguridad.	Servicio médico, odontológico y seguro de vida.
Recreativos	Fisiológicas. sociales. Participación.	Torneos deportivos, reuniones sociales.
Culturales	Sociales. Trascendencia. Creatividad.	Grupos teatrales, conjunto musical, taller de danza, biblioteca.
Complementarios	Fisiológicas. Seguridad.	Restaurante, transporte, guarderías.

1.13 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

1.13.1 Objetivo General. Establecer un diagnóstico de las técnicas utilizadas para lograr la motivación de los trabajadores de la Finca María de la Esperanza ubicada en la Zona Bananera del Departamento del Magdalena y determinar su relación con la satisfacción en el trabajo, la productividad y el mejoramiento de su clima laboral, con el fin de recomendar un modelo motivacional aplicable a su recurso humano.

1.13.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar la población que constituye el recurso humano de la Finca María de la Esperanza.
2. Conocer las políticas y programas de personal relacionadas con los estímulos y sanciones aplicables a los trabajadores de la Finca María de la Esperanza.
3. Identificar las técnicas motivacionales aplicadas en la Finca para determinar su relación con la satisfacción laboral, la productividad y el mejoramiento de su clima laboral a través de la información obtenida por parte de los trabajadores de la finca.
4. Proponer a la administración de la Finca un modelo motivacional aplicable con base en los resultados obtenidos.

2. DISEÑO METODOLÓGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de carácter descriptivo con fines de asociación de variables definidas en el presente capítulo, debido a que emite un diagnóstico sobre la incidencia de las técnicas motivacionales empleadas actualmente por la Administración de la Finca María de la Esperanza en los trabajadores de campo de la misma, en lo relativo a su satisfacción en el trabajo, la productividad y el clima laboral; lo anterior se orienta hacia la recomendación del modelo motivacional más adecuado según las circunstancias encontradas en el lugar donde se practicó el estudio.

2.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA

La población o universo a estudiar corresponde a 38 trabajadores de campo, de los cuales 36 son jornaleros y dos son los capataces, éstos se encuentran en la Finca María de la Esperanza, ubicada en la Zona Bananera del Departamento del Magdalena a la altura de la localidad de Riofrío (Ver Anexos D y E).

Como esta población es pequeña, efectuaremos una investigación exhaustiva, ya que aplicaremos el instrumento de recolección de datos (encuesta) a cada una de las unidades que conforman la misma.

2.3 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

2.3.1 Variables Independientes. De acuerdo al objetivo trazado para este proyecto, tenemos como variable independiente de análisis las Técnicas Motivacionales, las cuales son aplicadas a cada uno de los trabajadores de campo de la Finca María de la Esperanza; estas técnicas inciden en variables como son la satisfacción en el trabajo, la productividad y el clima laboral.

2.3.2 Variables Dependientes

- **Satisfacción Laboral.** Es el estado que resulta de la realización de lo que se pide o se desea en un momento determinado de la empresa contratante. Se mide mediante la percepción favorable o desfavorable que tengan los empleados de la finca, respecto a las situación que se presentan en la misma.
- **Productividad.** Consiste en el aprovechamiento eficiente de los materiales y recursos con que dispone la Finca, logrando así maximizar sus beneficios. Se mide en términos de rentabilidad, mejoramiento de los salarios,

crecimiento organizacional y posicionamiento (incremento del *good will*) de la empresa. (Para observar datos cuantitativos acerca de la productividad, Ver Anexo E)

- **Clima Laboral.** consiste en el mantenimiento de un equilibrio organizacional generado gracias a que el elemento humano de la empresa se adapta continuamente a las situaciones que se presentan en el entorno. Se mide por medio de acciones que fomentan el compañerismo, la colaboración, la solución acertada y adecuada de conflictos y la retroalimentación en cuanto a la medición del desempeño laboral de los trabajadores.

2.4 INSTRUMENTO

la información primaria es suministrada gracias al instrumento de recolección de datos denominado encuesta que para efectos de esta investigación se aplica a los trabajadores de campo de la Finca escogida para este estudio, los interrogantes que aquí se plantean corresponderán exactamente con el propósito u objetivo de esta investigación.

La información de tipo secundario está constituida por los registros fotográficos y todos aquellos libros, documentos, folletos que traten acerca de la temática escogida para la investigación.

2.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el presente estudio, se partió de la formulación de una situación actual en la cual se determinó una Hipótesis Nula o H_0 y la Hipótesis Alterna o H_1 que se constituyó en el enunciado de la investigación. La afirmación H_1 se aceptó una vez se procesaron los datos, de modo que proporcionó alta evidencia de que la H_0 es falsa.

El nivel de significación o nivel de riesgo que se manejó fue del 10%, debido a que las personas a quienes se les aplicó la encuesta pudieron no suministrarnos información ciento por ciento verídica.

La formulación de las hipótesis quedó como sigue:

$H_0 =$ Las técnicas motivacionales y los factores de la producción (satisfacción laboral, productividad y clima laboral) son independientes.

$H_1 =$ Las técnicas motivacionales y los factores de la producción (satisfacción laboral, productividad y clima laboral) no son independientes, están asociados.

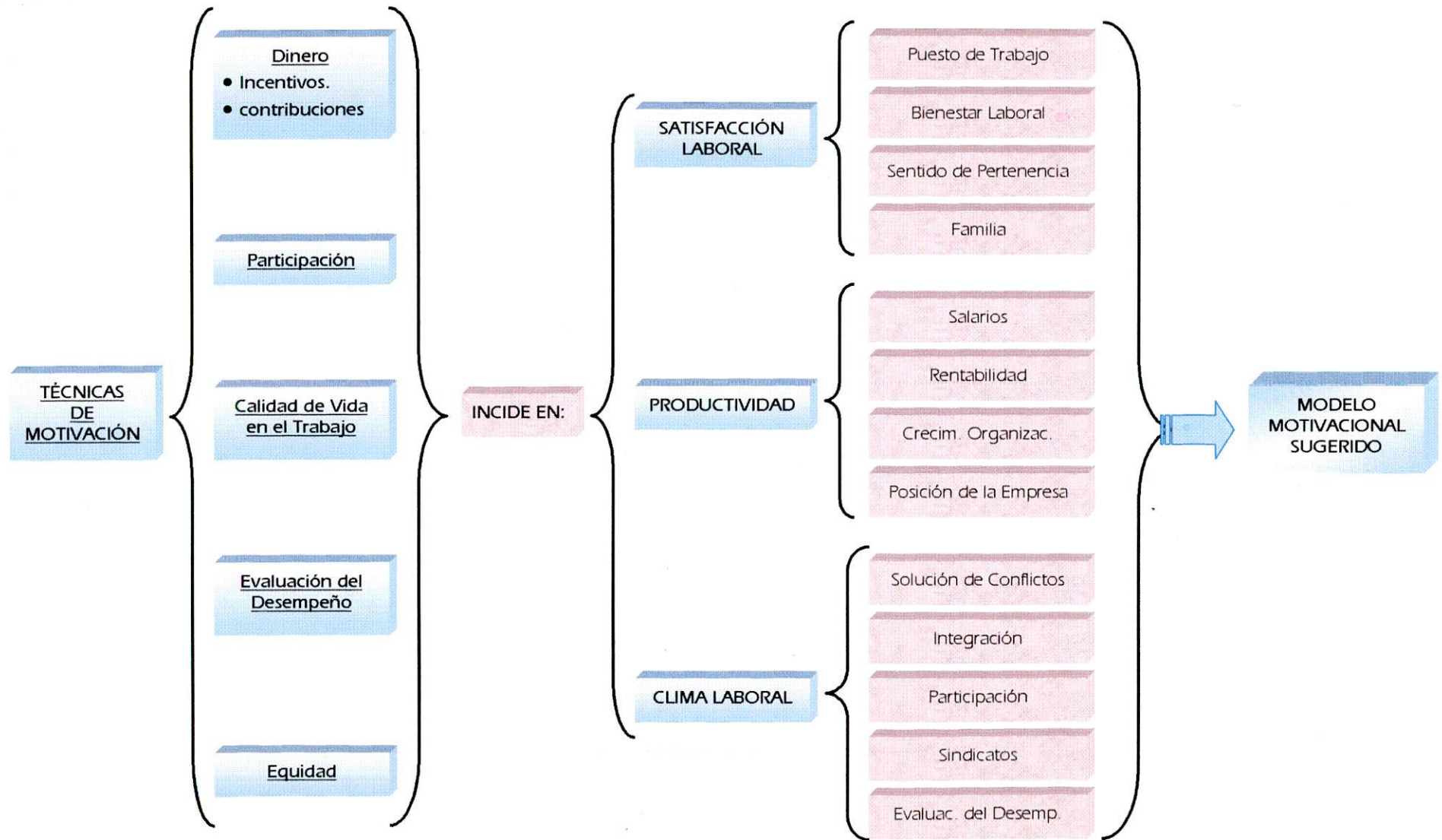
2.6 TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

Para el respectivo análisis de los datos, una vez culminada la recolección de éstos, se procedió a la utilización del software denominado SPSS para la

asociación de variables mediante tablas de contingencia, lo cual nos proporcionó una base cuantitativa para inferir acerca de la veracidad de la hipótesis alterna.

7.2 GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Figura 17. Graficación de Hipótesis



3. ACERCA DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DIAGNÓSTICO DE LAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES APLICADAS AL RECURSO HUMANO DE LA FINCA MARÍA DE LA ESPERANZA

En el desarrollo de este capítulo, mencionamos a grandes rasgos en qué consiste la actividad bananera y los procedimientos que van desde la siembra hasta la recolección y transporte de la fruta (Ver Figuras 18 y 19)

Para las tesis es importante lo anterior, debido a que no sólo se deben analizar las técnicas de motivación aplicadas por las directivas de la finca a su recurso humano, sino también conocer qué hace este recurso humano al interior del predio, en el cual desarrollan su actividad de manera permanente.

En segunda instancia, se emite un diagnóstico sobre las técnicas motivacionales empleadas hasta el momento en la finca, con el fin de determinar su incidencia en los factores de satisfacción laboral, clima laboral y productividad.

Figura 18. Esquema de las Actividades de Campo

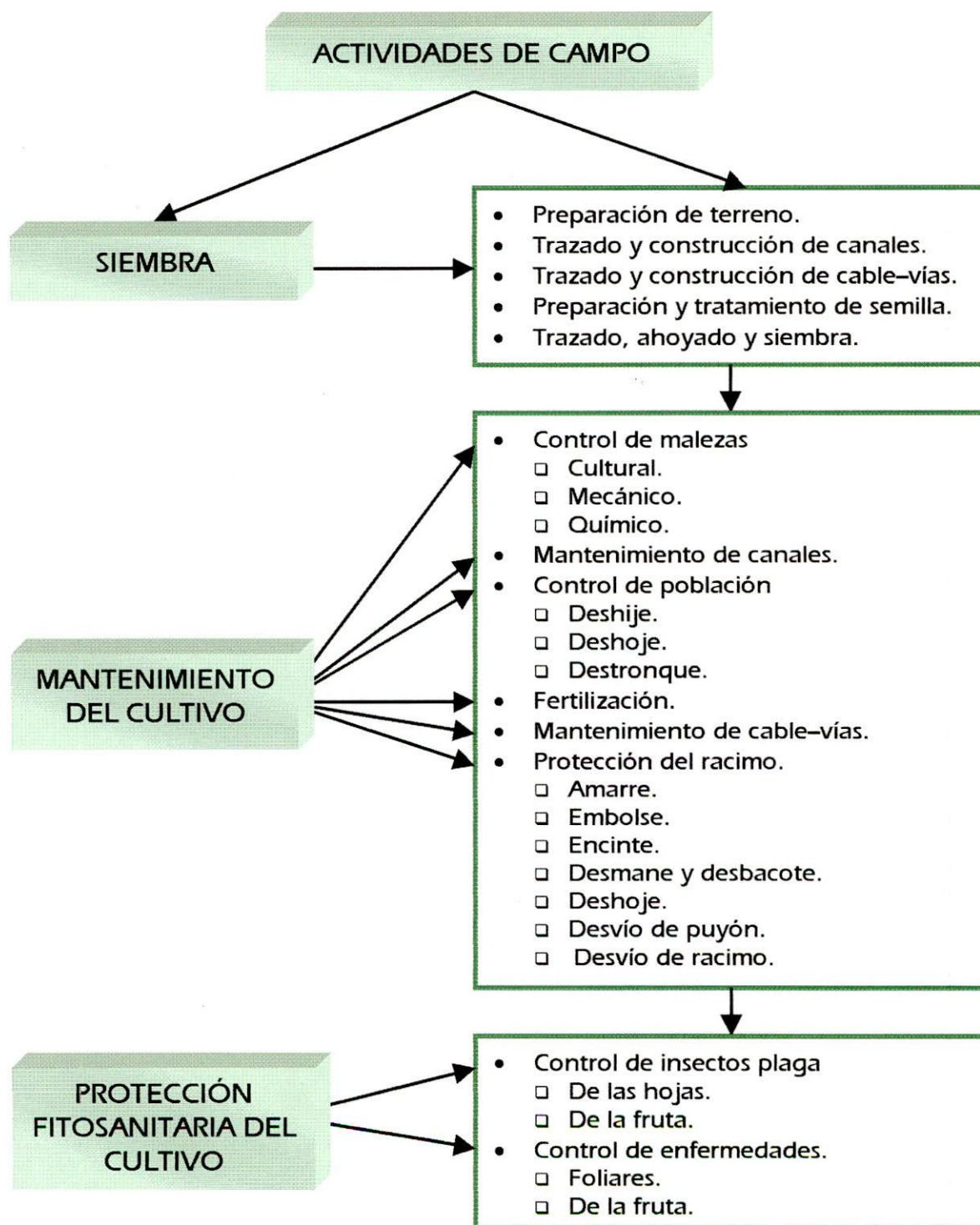
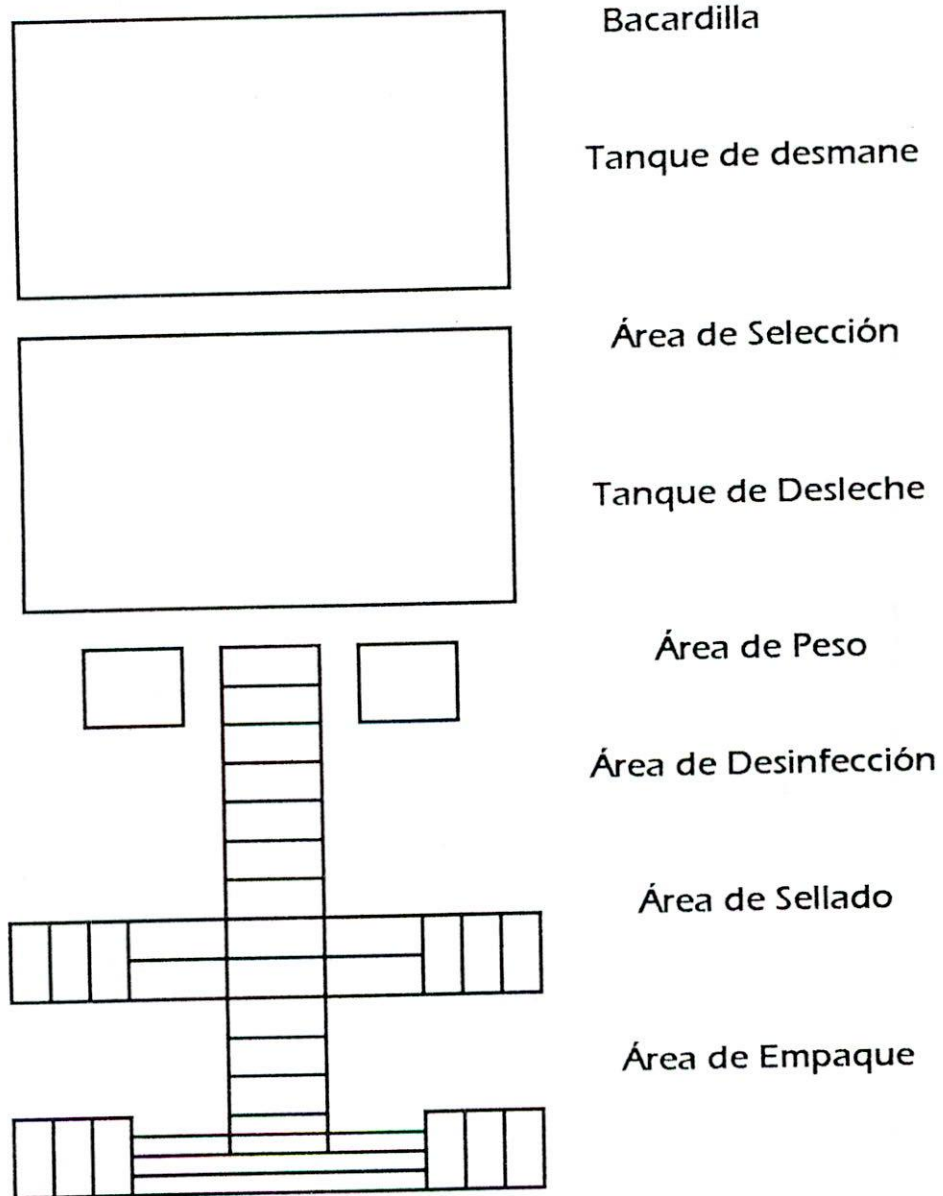


Figura 19. Esquema General de la Composición de una Empacadora

Cable – Vía Llegada de Fruta del Campo



3.1 ESTADO ACTUAL SOBRE LAS PRÁCTICAS CULTURALES Y TECNOLÓGICAS UTILIZADAS EN EL CULTIVO DE BANANO

3.1.1 Siembra

- **Preparación del Terreno.** Las actividades de adecuación y preparación de terrenos para banano, incluye prácticas tradicionales necesarias para el establecimiento de cultivos en el país, las cuales se diferencian por las características en que se encuentre el lote (bosque, rastrojo, pastos, plantaciones viejas o renovación de cultivos). En cualquier caso las actividades de preparación incluyen tumbada del bosque, quema de rastrojo, arada, rastrillada y nivelación del terreno.
- **Levantamiento Topográfico.** La planimetría facilita la proyección, trazado y ubicación de canales de riego y drenaje, tuberías si se van a construir sistemas de riego y drenaje subterráneo, cable – vías, edificios, bodegas, empacadora, etc.
- **Cable – Vía.** Es el sistema adecuado para el transporte de la fruta (racimo) desde la plantación hasta la empacadora, para su selección y empaque.
- **Siembra.** Consiste en la labor de plantar la semilla del banano.
- **Obtención de Semilla.** Los bananos comerciales no tienen reproducción sexual. La semilla para la siembra se obtiene mediante semilleros

establecidos con la debida anticipación o bien sacándola de plantaciones comerciales ya establecidas.

- **Producción de Semillas por Cultivo de Tejidos.** Consiste en el uso del material reproductivo proveniente de cultivos de tejidos *in vitro*. La multiplicación por este sistema requiere una infraestructura especializada y personal capacitado.
- **Preparación y Tratamiento de la Semilla.** Consiste en desinfectarla, de tal manera que quede libre de patógenos.
- **Trazada, Ahoyada, Siembra y Resiembra.** Señalados los puntos donde se sembrará la semilla, ésta se distribuye por todo el terreno, ubicando cada semilla en cada uno de los sitios donde ha de sembrarse.

3.1.2 Mantenimiento Del Cultivo

- **Control de Malezas.** Se puede hacer con herbicidas, pero preferiblemente se debe hacer a mano y con machete para evitar toxicidad al cultivo con productos químicos.
- **Control de Población.** Consiste en seleccionar el número de hijos adecuado por sitio de producción, para mantener una secuencia adecuada de población en etapa productiva.



- **Fertilización.** Esta práctica es un aspecto cuestionado, ya que en la Zona Bananera se viene usando de manera química.
- **Deshije.** El objeto de esta práctica es mantener una población constante, una buena distribución de luz solar y un adecuado balance generacional, mediante la eliminación de los hijos indeseables como sobrantes y orejones.
- **Mantenimiento de Drenajes.** Es el proceso de eliminar agua del perfil. Esta práctica se hace a pala, por operarios expertos en el manejo de las pendientes que debe mantener el canal sea primario, secundarios, terciario, internos o cunetas.
- **Mantenimiento de Cable – Vías.** Comprende un cambio periódico en las torres y ganchos, las garruchas, las cajas y las chanelas, así como la reparación continua del cable, los puentes que se encuentran en mal estado.
- **Protección del Racimo.** Comprende una serie de actividades con el objeto de preservar al fruto en desarrollo de cualquier daño; entre éstas están:
 - **Amarre:** para evitar la caída de plantas con racimos.

- **Embolse:** labor indispensable para la obtención de fruta de excelente calidad. Se recomienda proteger al racimo con la funda o bolsa plástica, antes de que el pedúnculo floral muestre su primera mano. Entre los beneficios de este proceso están el aumento del grosor y largo de los dedos, aceleración del período de corte, protección contra daños mecánicos de hongos e insectos, así como brillo y color de la fruta.
- **Encinte:** es compromiso de las fincas garantizar que la fruta que se entrega a la comercializadora, sea fisiológicamente joven, en su totalidad; es decir, sin riesgos de que se madure durante el viaje al país de destino. Se dispone de un programa de control de la edad, que consiste en indicar a las fincas mediante una cinta amarrada al racimo, el color que le corresponde por cada semana.
- **Desmane y Desbacote.** Esta práctica consiste en eliminar del racimo, la mano falsa, dos manos más y también la bacota o bellota, con el fin de aumentar la longitud de los dedos de las manos restantes y evitar así la fruta corta (sin el largo exigido para la exportación). Al eliminar la bacota hay que tener en cuenta, no rasgar los tejidos del vástago y dejar la espuela en las dos manos quitadas.
- **Deshoje.** Actividad que consiste en eliminar de las matas todas las hojas dobladas por haber completado su actividad fotosintética, así como

también, aquellas hojas que comprometen el libre desarrollo del racimo. El deshoje debe hacerse permanentemente, bien sea en uno o dos ciclos por semana, según sea el tiempo.

- **Desvío de Puyones (Hijos).** Separación del hijo de la planta madre; es necesario desviarlos para evitar que causen daño con el roce de sus hojas a la fruta.
- **Desvío de Racimo.** Para proteger el racimo de cicatrices producidas por contacto de éste con cualquier otro obstáculo dentro del cultivo.

3.1.3 Control de Plagas. Se relaciona con toda la actividad de control de aquellos agentes patógenos que pueden afectar al racimo durante su proceso de crecimiento.

3.1.4 Beneficio. Se incluyen en esta fase todo el conjunto de prácticas culturales y de manejo requeridas para obtener una fruta de calidad óptima, exigida por los compradores en los diferentes embarques que se manejan en el mundo. Las actividades están relacionadas con la fruta, la caja y el transporte.

- **Funcionamiento de una Empacadora.** Esta instalación debe permanecer libre de rechazos, disponer de tanques funcionales y acordes con los

volúmenes de producción, disponer del espacio suficiente para operar libremente en los procesos de recepción y preparación de la fruta, tratamiento, empaque y embalaje. Disponer de adecuada y apropiada fuente de agua que garantice su disponibilidad todo el año.

- **Edad de la Fruta.** La cosecha se realiza con base en edad y grado, entendiéndose por edad el período en días, que toma el racimo para alcanzar un grado aceptable de cosecha produciendo así su más alto rendimiento.
- **Cosecha y Manejo de la Fruta.** El método más eficiente es el uso del calibrador, que consiste en medir en el dedo central de la mano gruesa del racimo (generalmente la segunda) el diámetro. Este factor denominado vitola nos indicará el grado máximo permitido en la caja.
- **Manejo de Cinta:** la cosecha se debe hacer por color para lo cual es necesario un excelente control de esta práctica en toda la finca.
- **Corte de Fruta:** calibrado el racimo se procede con la puya a cortar el *nylon* y las hojas necesarias para no dañar el racimo.
- **Transporte a Empacadora:** un excelente mantenimiento de cable – vías y un traslado sin exceso de velocidad reducen significativamente las pérdidas de fruta durante el transporte.

- **Primera Selección de Fruta.** Esta labor se realiza en la bacardilla; la persona encargada debe llevar registros de peso, número de manos por racimo, número de cintas recolectadas, etc. y además debe llevar un registro de calidad por lotes y elaborar un cuadro de pérdidas por los diferentes factores como maltrato, cicatriz de hoja, maltrato por *nylon*, cuello roto, golpe de sol, grasa, etc.
- **Desmane.** Consiste en separar las manos mediante una gurbia es espátula de acerco, una vez que el racimo tenga el visto bueno del barcadillero. Se debe tener en cuenta el cuidado de no maltratar las manos, eliminar las flores, hacer un corte fino de la gaja y depositar con cuidado las manos en el tanque de lavado.
- **Selección y Preparación de la Fruta.** Los operarios encargados o gurbieros antes de dividir la mano en *clusters*, deben revisarla y eliminar todo defecto de exportación como: *clusters* con dedo corto, cuellos rotos, con residuos de flor, maltrato, *clusters* con vitola alta o baja, *clusters* con menos dedos de los autorizados, *clusters* con dedos dobles, triples o deformes, etc. Las coronas deben presentar cortes rectos y todos los dedos con abundante corona.
- **Lavado de la Fruta.** Su finalidad es eliminar el látex o exudado de los cortes por la fruta verde. Se debe disponer de buena cantidad de agua y

flujo permanente para que el látex no se acumule; la fruta debe permanecer en lavado y las coronas deben permanecer sumergidas y la fruta no empujarse.

- **Secado y Sellado de la Fruta.** Toda la fruta se sella en las bandejas. Se coloca un número suficiente de sellos, comenzando desde el segundo dedo y colocando sello de por medio; esto depende del tipo de embarque y destino.
- **Pesada de la Fruta.** El peso mínimo de la fruta incluyendo la caja es de 20,4 kilos y debe ser pesada en las bandejas antes de ser empacada.
- **Empaque.** La fruta debe ir lo más seca posible y el plástico bien distribuido. El plástico debe cubrir la fruta evitando el roce de ésta con la caja. Se debe colocar la tapa de manera que coincidan con los orificios de ventilación.
- **Grapado de las Cajas.** Las cajas de cartón se reciben desarmadas de la fábrica, armándose en la empacadora. No se admiten cajas que vayan mal grapadas. Los ganchos deben quedar bien remachados por debajo, tanto en la base como en la tapa, para que aguanten el manipuleo del embarque.
- **Almacenamiento de Cajas.** El cartón se debe mantener en bodegas adecuadas y secas, con techo, paredes y piso en buen estado; con

ventilación adecuada para controlar al máximo la humedad ambiental. Para su arrume deben emplearse estibas en buen estado y los arrumes entrabarse por seguridad. Las cajas una vez armadas pueden ser almacenadas protegidas del sol y la humedad, en arrumes de no más de cinco y en estibas limpias.

- **Cargue y Transporte a Puerto.** Únicamente se admite transporte en camiones en buen estado, con piso limpio, carpa entera y bien impermeabilizada; las cajas no deben ser tiradas sino colocadas, haciendo arrumes uniformes y no mayores a siete cajas. Se rechazan cajas empolvadas, mojadas y de más de dos meses. Las cajas se reciben en el embarcadero o puerto sólo el mismo día del embarque.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LAS TÉCNICAS MOTIVACIONALES APLICADAS A LOS TRABAJADORES DE CAMPO DE LA FINCA MARÍA DE LA ESPERANZA

En la Finca María de la Esperanza, no existe ningún documento donde se encuentre consignado lo concerniente a Programa de Personal referente a Planes para la Motivación, motivo por el cual la información al respecto tuvo que ser proporcionada verbalmente por los directivos de la Finca, los cuales son a su vez los propietarios.

Mediante la segunda visita programada al sitio de la investigación, se pudo evidenciar que se la empresa efectivamente se esmera por proporcionar a sus empleados la mayor cantidad de actividades que hagan sentir bien a cada uno de los trabajadores de su finca; esta situación permitió tener certeza acerca de lo informado anteriormente mediante entrevista personal con uno de los propietarios de la Finca. De acuerdo a lo anterior, vemos que la Finca María de la Esperanza no sólo tiene en un lugar muy importante a cada uno de los trabajadores, sino que también tiene muy en cuenta las familias de los mismos. de esta

Aún así, vemos que las técnicas utilizadas, se hacen a manera de lluvia de técnicas, sin ninguna planeación que vaya acorde con un concienzudo análisis acerca de cuáles son las necesidades primordiales y verdaderas para los trabajadores y de esta manera ir jerarquizándolas para orientar las actividades de modo que vayan satisfaciendo cada una de ellas y así lograr una motivación verdadera que ejerza influencia positiva en factores como productividad, clima laboral y satisfacción laboral.

De todas formas, según la información recolectada por parte de las tesoristas en su visita de campo y mediante entrevista directa con los trabajadores, la Finca María de la Esperanza, presenta un grado de motivación bastante alto que permite que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y por ende esto repercute positivamente en aspectos de productividad y mantenimiento de un clima laboral favorable y agradable.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del trabajo es describir las técnicas motivacionales, empleadas en la finca, que están asociadas con las satisfacciones de los trabajadores. Esto se plantea mediante las hipótesis nula, H_0 y alternativa, H_1 .

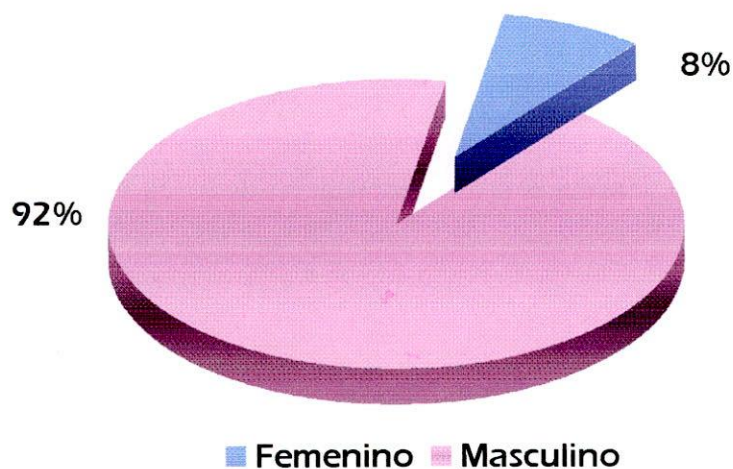
Para probar la asociación entre las variables, planteada en la hipótesis nula de la no-existencia de asociación de las técnicas motivacionales con cada uno de los distintas satisfacciones laborales, se acudió a tablas de contingencias y a la prueba chi-cuadrado de independencia, con un nivel de significación del 10%.

4.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL UNIVERSO ENCUESTADO

Cuadro 2. Clasificación de la Población Encuestada por Sexo

Sexo	Femenino	Masculino	Total
Frecuencia	3	35	38
%	8	92	100

Gráfico 1. Composición por Sexo de la Población de Trabajadores

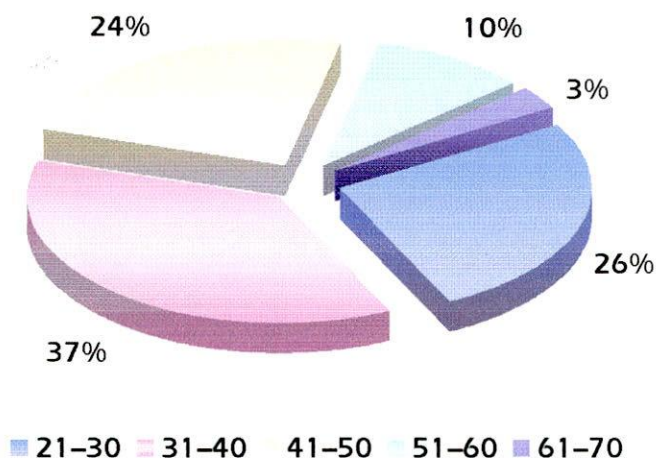


Cuadro 3. Edad

Edad	Frecuencia	%
21-30	10	26
31-40	14	37
41-50	9	24
51-60	4	10
61-70	1	3
Total	38	100

La edad promedio se encuentra alrededor de los 38 años de edad. Lo cual indica que la fuerza de trabajo está compuesta por personal relativamente en edad apropiada y con buena capacidad para el trabajo duro.

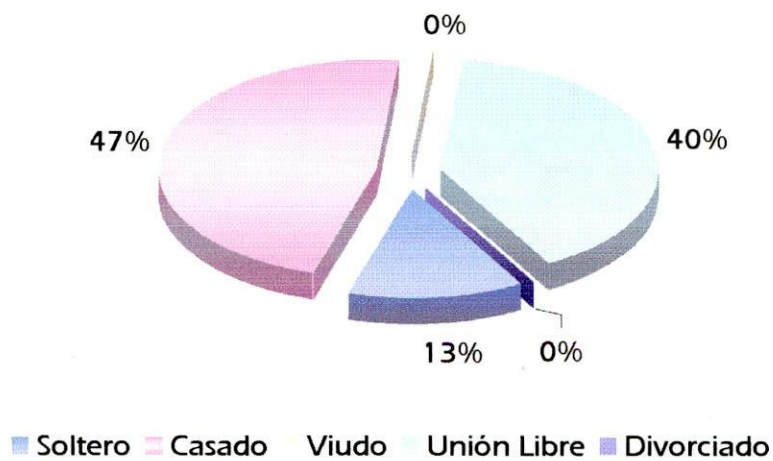
Gráfico 2. Composición por Edad de la Población de Trabajadores



Cuadro 4. Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	%
Soltero	5	13
Casado	18	47
Viudo	0	0
Unión Libre	15	40
Divorciado	0	0
Total	38	100

Gráfico 3. Composición por Estado Civil de la Población de Trabajadores

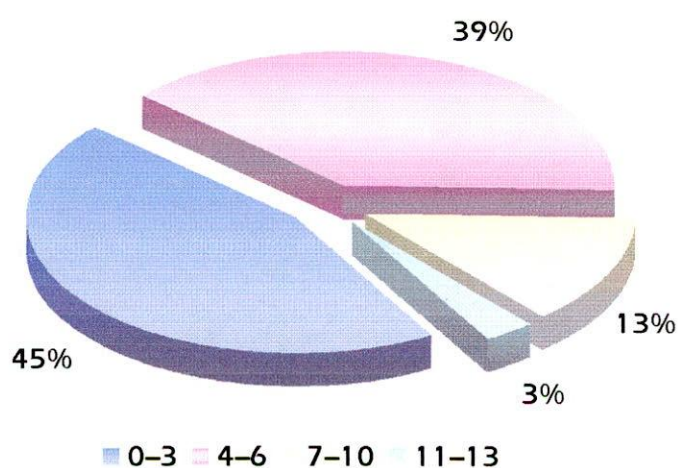


Las proporciones entre el personal que está casado y el que vive en unión libre es similar, esto nos indica que la mayor parte de los trabajadores posee una familia por la cual debe velar y por ende la empresa debe tener en cuenta a esas personas que dependen del trabajador para proporcionarles bienestar y de modo lograr que éstos se sientan también parte importante de la Finca.

Cuadro 5. Número de Hijos

No. de Hijos	Frecuencia	%
0-3	17	45
4-6	15	39
7-10	5	13
11-13	1	3
Total	38	100

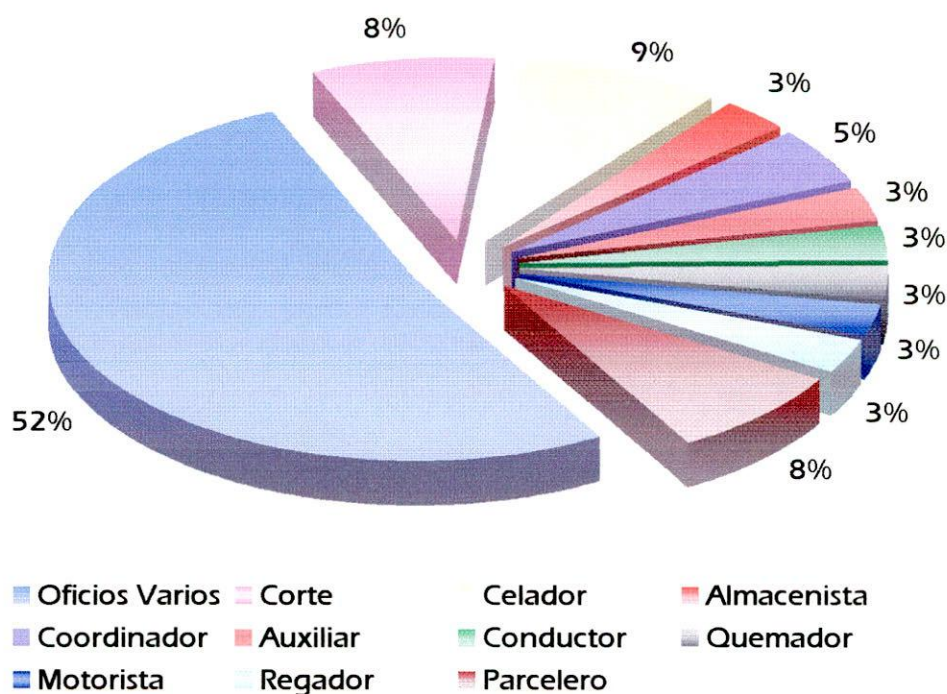
Gráfico 4. Número de Hijos de la Población de Trabajadores



Cuadro 6. Labor realizada en la Finca

Labor Realizada	Frecuencia	%
Oficios Varios	20	52
Corte	3	8
Celador	4	9
Almacenista	1	3
Coordinador	2	5
Auxiliar	1	3
Conductor	1	3
Quemador	1	3
Motorista	1	3
Regador	1	3
Parcelero	3	8
Total	38	100

Gráfico 5. Composición de la Población por Labor Realizada



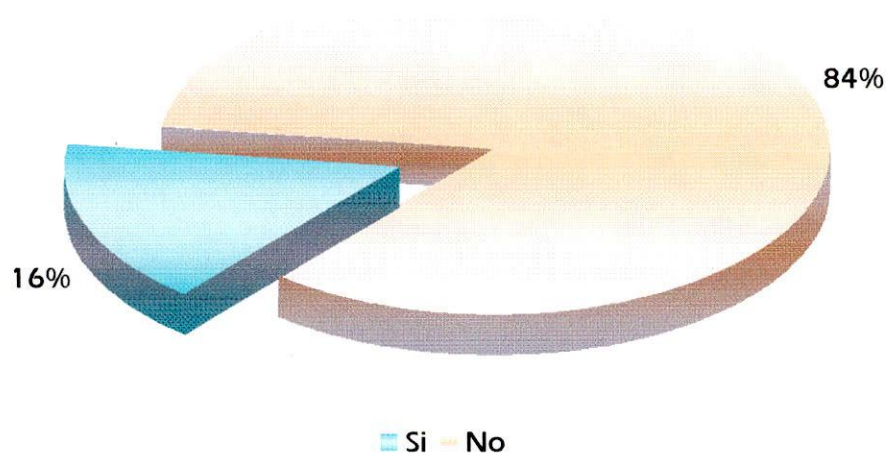
Podemos apreciar que la mayor proporción de realización de labores, corresponde a oficios varios, lo que muestra que no hay una clara definición

en la asignación de labores al interior de la Finca. Pero, esto significa que en un momento dado el trabajador que ejerza este oficio puede realizar el de otro trabajador excepto el del maquinista o celador.

Cuadro 7. Hijo de Trabajador

Hijo de Trabajador	Frecuencia	%
Si	6	16
No	32	84
Total	38	100

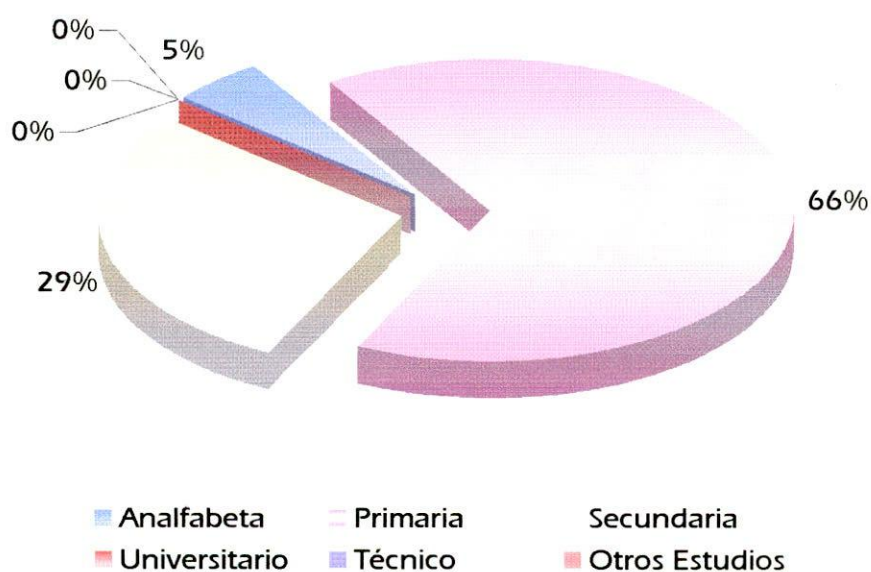
Gráfico 6. ¿Es Hijo de Algún Trabajador de la Finca?



Cuadro 8. Grado de Escolaridad

Grado de Escolaridad	Frecuencia	%
Analfabeta	2	5
Primaria	25	66
Secundaria	11	29
Universitario	0	0
Técnico	0	0
Otros Estudios	0	0
Total	38	100

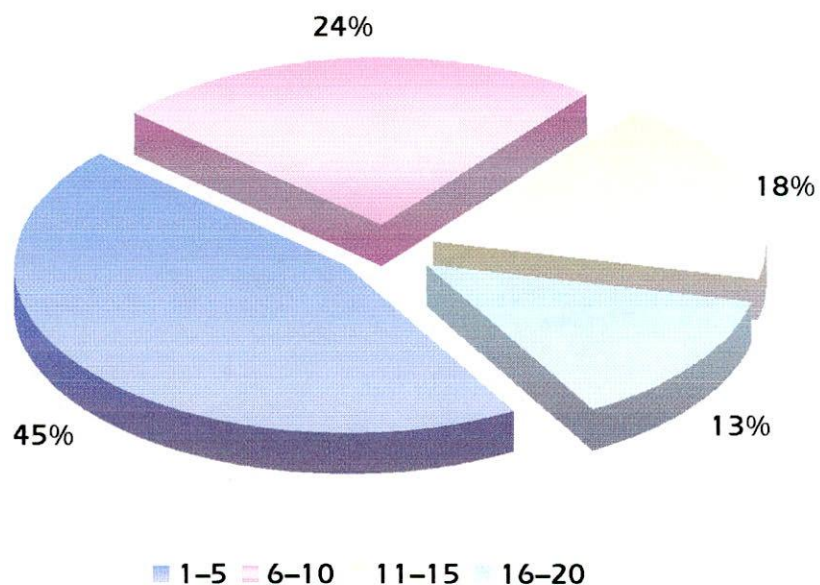
Gráfico 7. Composición por Grado de Escolaridad



Cuadro 9. Tiempo de Servicio en la Finca

Tiempo (Años)	Frecuencia	%
1-5	17	45
6-10	9	24
11-15	7	18
16-20	5	13
Total	38	100

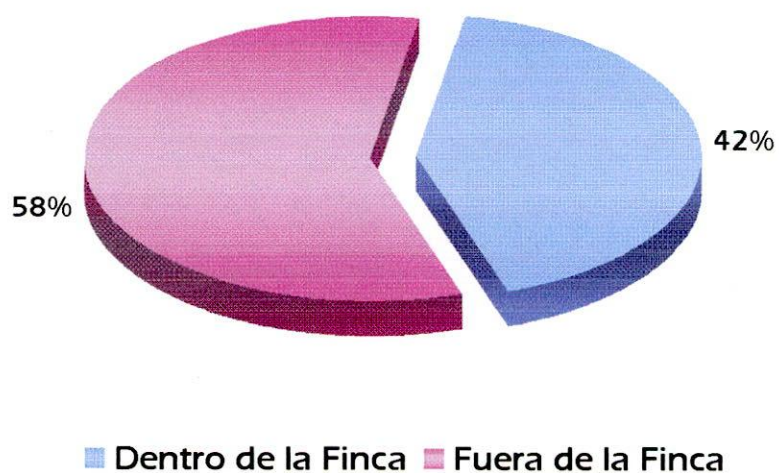
Gráfico 8. Tiempo al Servicio de la Finca



Cuadro 10. Ubicación de la Vivienda con relación a la Finca

Tiempo (Años)	Frecuencia	%
Dentro de la Finca	16	42
Fuera de la Finca	22	58
Total	38	100

Gráfico 9. Ubicación de la Vivienda

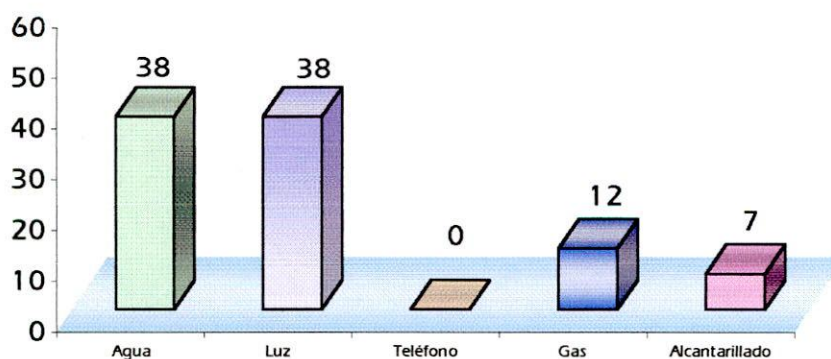


Vemos que un 42% de los trabajadores de la finca vive dentro de los predios de María de la Esperanza, mediante la visita realizada al sitio pudimos observar que las viviendas están en buen estado y cuentan por lo menos con los cuatro servicios de agua y luz y el saneamiento básico es bueno, esto es un factor determinante para el bienestar de quienes habitan en esas viviendas puesto que gozan de comodidad y además les queda cerca de su lugar de trabajo.

Cuadro 11. Servicios Públicos con que Cuentan los Trabajadores en sus Viviendas

Tiempo (Años)	Frecuencia	%
Agua	38	100
Luz	38	100
Teléfono	0	0
Gas	12	31
Alcantarillado	7	18
Otros	0	0

Gráfico 10. Servicios Públicos con que cuentan en las Viviendas



4.2 TÉCNICAS MOTIVACIONALES ASOCIADAS CON LOS FACTORES SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LA FINCA MARÍA DE LA ESPERANZA

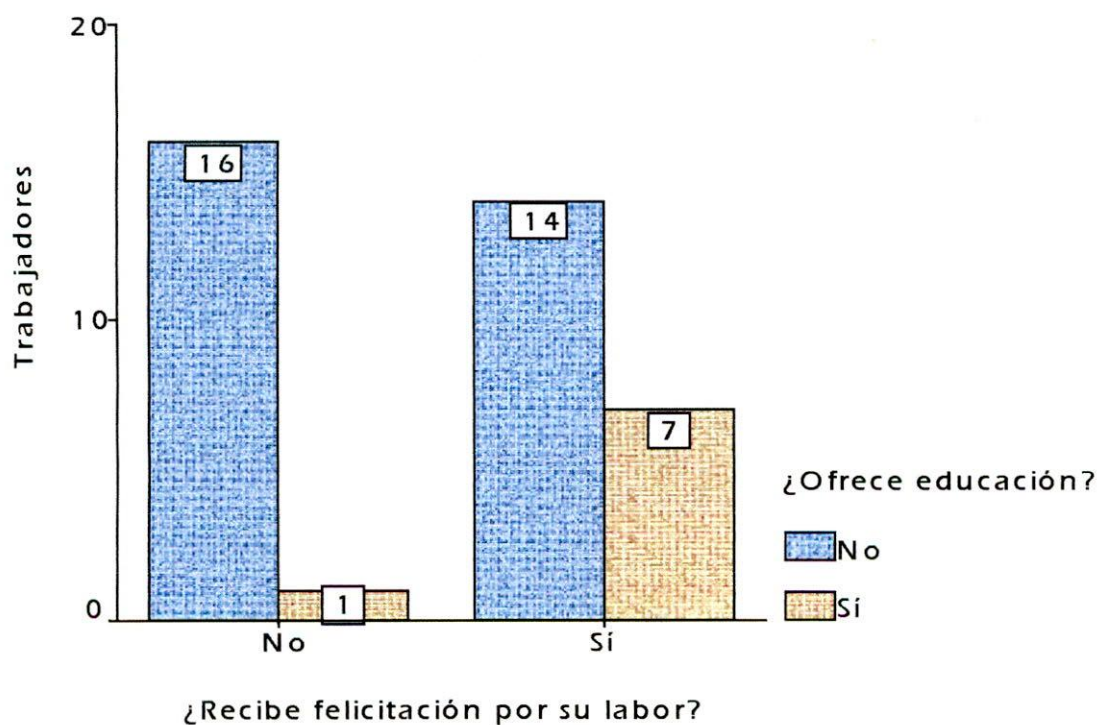
4.2.1 Satisfacción Laboral

- Satisfacción Laboral – Evaluación del Desempeño

Cuadro 12. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca ofrece educación a Usted o a su familia?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca ofrece educación a Usted o familia?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	42,1%	2,6%	44,7%
	Sí	36,8%	18,4%	55,3%
Total		78,9%	21,1%	100,0%

Gráfico 11. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca ofrece educación a Usted o a su familia?



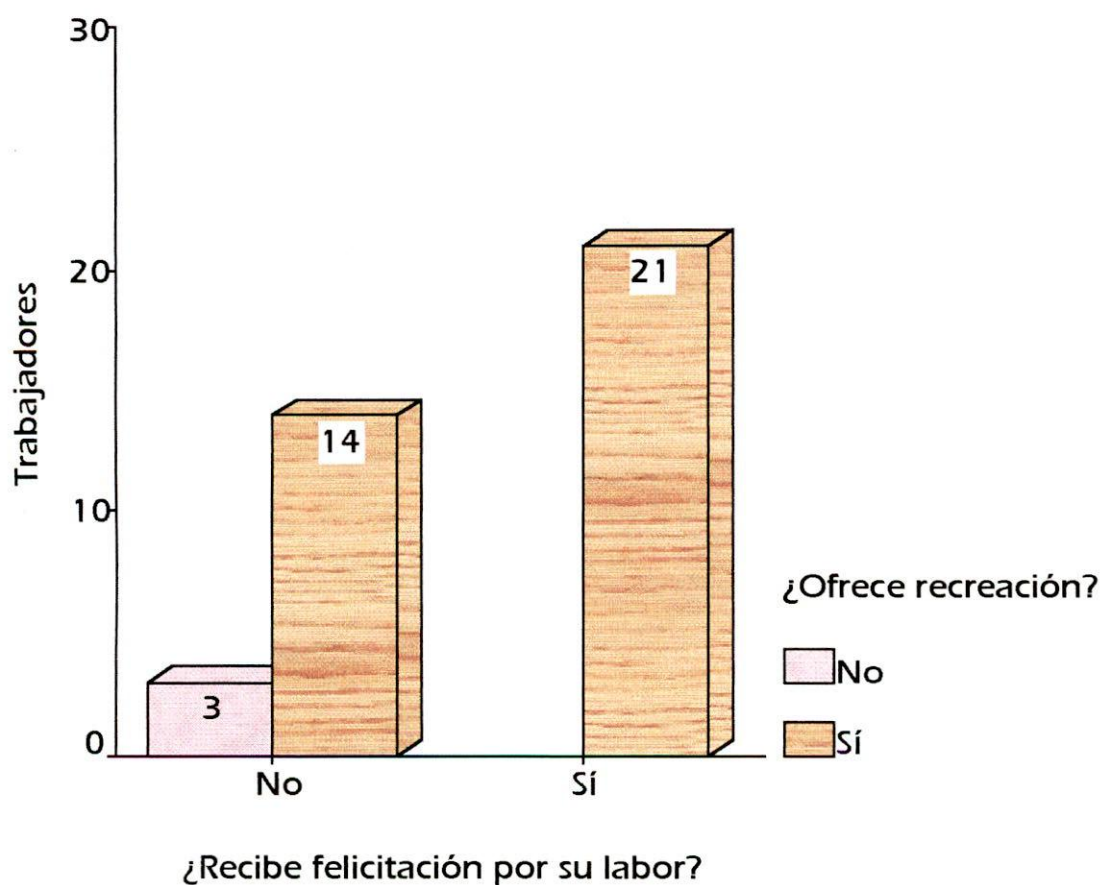
Análisis: En cuanto al aspecto educativo, la Finca por intermedio de la Cooperativa otorga préstamos para cubrir los gastos de estudio tanto del trabajador como de los que en su familia estén cursando alguna capacitación. La educación hacia los empleados se lleva a cabo en forma colectiva, y es la empresa Técnicas Baltime quien utilizando como intermediario la Finca Mariáde la Esperanza imparte esta actividad. Esta oportunidad se constituye en una buena forma de recibir un posterior reconocimiento laboral a nivel de logro, ya que según la eficiente aplicación de lo aprendido dependerá un mejor desempeño en el trabajo. El factor educación en esta investigación corresponde a la voluntad que pueda tener la finca de ofrecer auxilios a los trabajadores para la capacitación adicional que éstos quieran recibir para ellos mismos o para los de su familia; para este caso sólo el 18,4% (7 personas) han gozado de ese beneficio como producto de la exaltación por una labor eficientemente realizada. Al restante 36,8% de los trabajadores (14 personas) a pesar que en algún momento se les haya reconocido su labor a modo de elogio, la empresa no solventó la inversión en educación, sino que lo hizo por medio de los préstamos otorgados por la Cooperativa COOTRAFINES.

Es claro que los que no recibieron elogios, el 42,1% no recibieron el estímulo de la educación. Los que no han recibido felicitación alguna por su trabajo al 2,6% de ellos le han brindado ayuda para la educación de sus hijos debido su precario nivel económico que le impide solventar esta erogación.

Cuadro 13. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca le ofrece recreación?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca le ofrece recreación?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	7,9%	36,8%	44,7%
	Sí		55,3%	55,3%
Total		7,9%	92,1%	100,0%

Gráfico 12. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿La finca le ofrece recreación?



Análisis: En el Cuadro 13 se aprecia que el 55,3% (21 personas) ha gozado del reconocimiento informal y manifiestan estar plenamente satisfechos con esta situación. Por otro lado un 36,8% (14 personas) han gozado de la recreación, mas no han recibido felicitación alguna por su desempeño y 7,9% (3 personas) dicen no haber recibido elogio por la forma como ejecutaron su trabajo y además de esto dicen no gozar de actividades recreativas por parte de la Finca.

La recreación es fundamental para el bienestar físico y mental de las personas. La Finca María de la Esperanza tiene una gran ventaja en este sentido, por lo que proporciona a sus trabajadores los espacios para la recreación sana y el deporte.

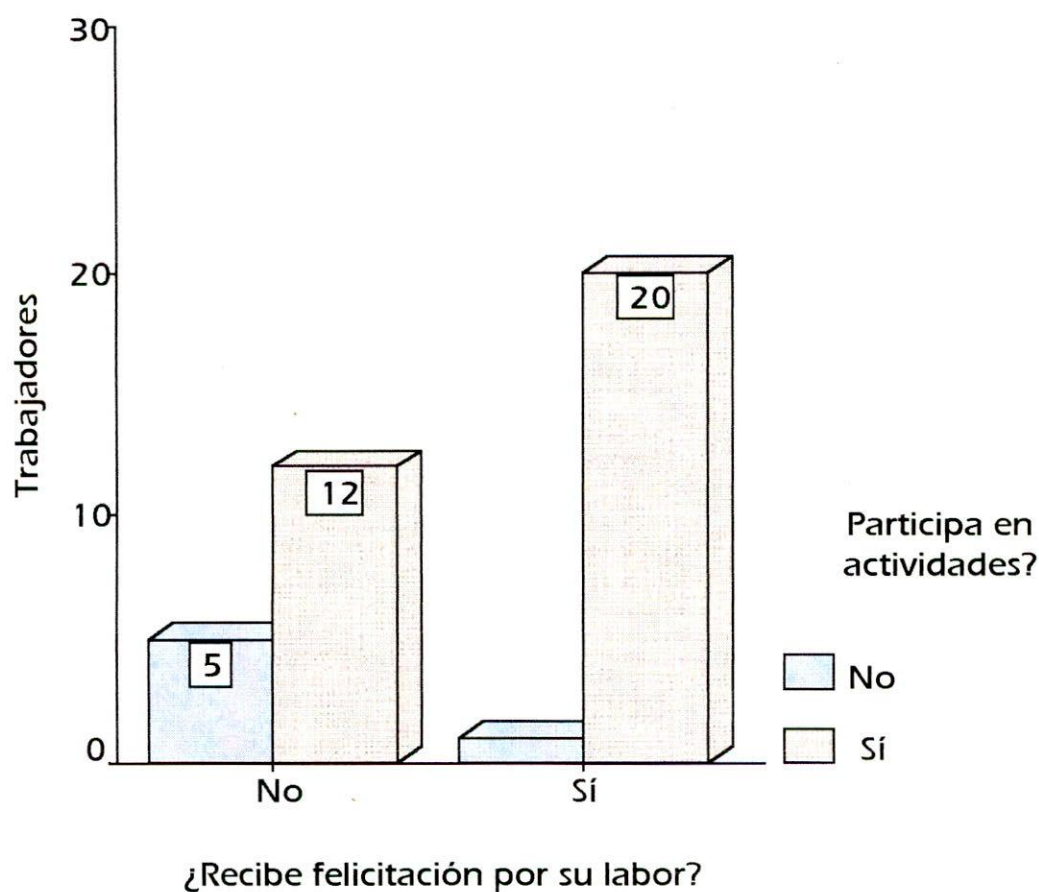
Lo anterior obedece al esmero que tienen las directivas por hacer sentir a gusto a sus trabajadores en el medio en el que laboran, y muy a pesar que no tengan un desempeño sobresaliente con relación a otros que sí lo demuestran, de todas formas todos tienen ese derecho ganando por la ardua e importante labor que realizan a diario.

En medio de las diferentes actividades recreativas se crea el momento propicio para que el supervisor o propietario de modo informal exalte la labor a algún trabajador de manera personal, esto satisface la necesidad de reconocimiento y por lo tanto se sentirá a gusto al tener la certeza de que su trabajo cumple con las expectativas de los dueños de la Finca.

Cuadro 14. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Participa en las actividades que ofrece la finca?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Participa en las actividades que ofrece la finca?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	13,2%	31,6%	44,7%
	Sí	2,6%	52,6%	55,3%
Total		15,8%	84,2%	100,0%

Gráfico 13. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Participa en las actividades que ofrece la finca?



Análisis: La interacción entre el reconocimiento positivo y la participación activa y efectiva en las actividades de la Finca radica en el hecho de que si un trabajador es motivado gracias a la exaltación de su labor (reforzador), esto a su vez generará una actitud positiva hacia la colaboración y el ánimo de ser integrante de aquellas actividades que sean de su agrado y predilección.

En la Finca María de la Esperanza el 52,6% (20 personas) han recibido una felicitación por su labor y a la vez han participado activamente en las actividades ofrecidas por la empresa.

Para el 31,6% de los trabajadores de la Finca (12 personas), es importante resaltar que su ánimo de participación no está condicionado a si le reconocen su labor o no, simplemente ellos participan porque les satisface hacer parte de las actividades programadas en los diferentes eventos que organiza la Finca.

Existe un total de 6 personas (15,8%) que se muestra apático de participar debido a la edad con que cuentan (rango de 50 a 70 años), entre sus necesidades no figura la recreación y participación en eventos, por lo que sus necesidades apuntan a laborar para obtener un salario y poder cubrir en gran parte las necesidades económicas que cubrirá los gastos del núcleo familiar.

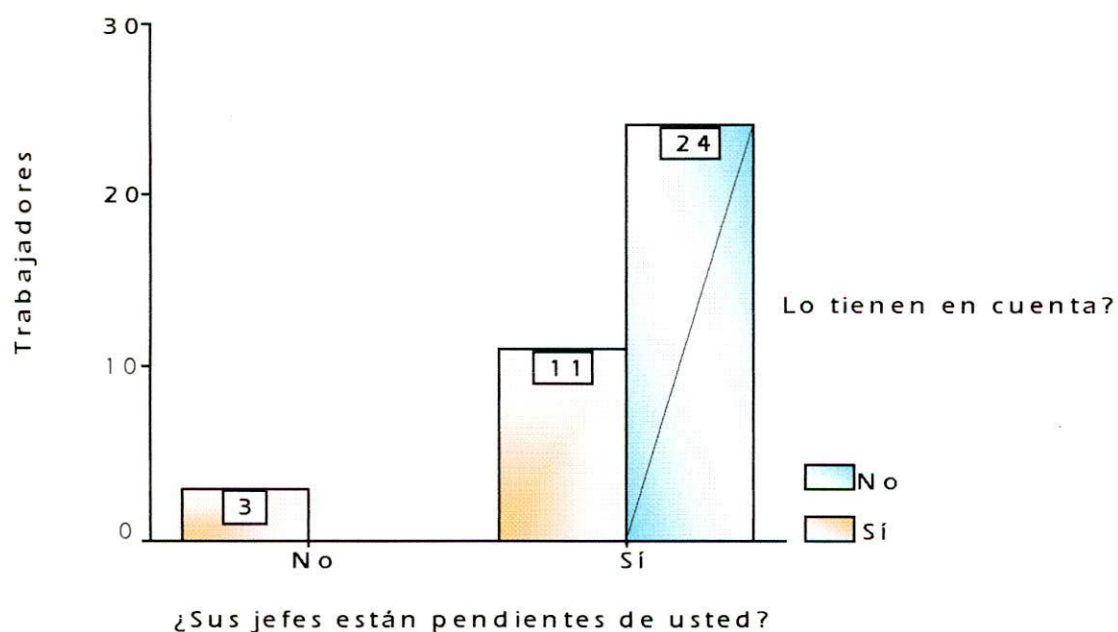
4.2.2 Productividad

- Productividad – Calidad de Vida en el Trabajo

Cuadro 15. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?		Total
		No	Sí	
¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo?	No	7,9%		7,9%
	Sí	28,9%	63,2%	92,1%
Total		36,8%	63,2%	100,0%

Gráfico 14. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?



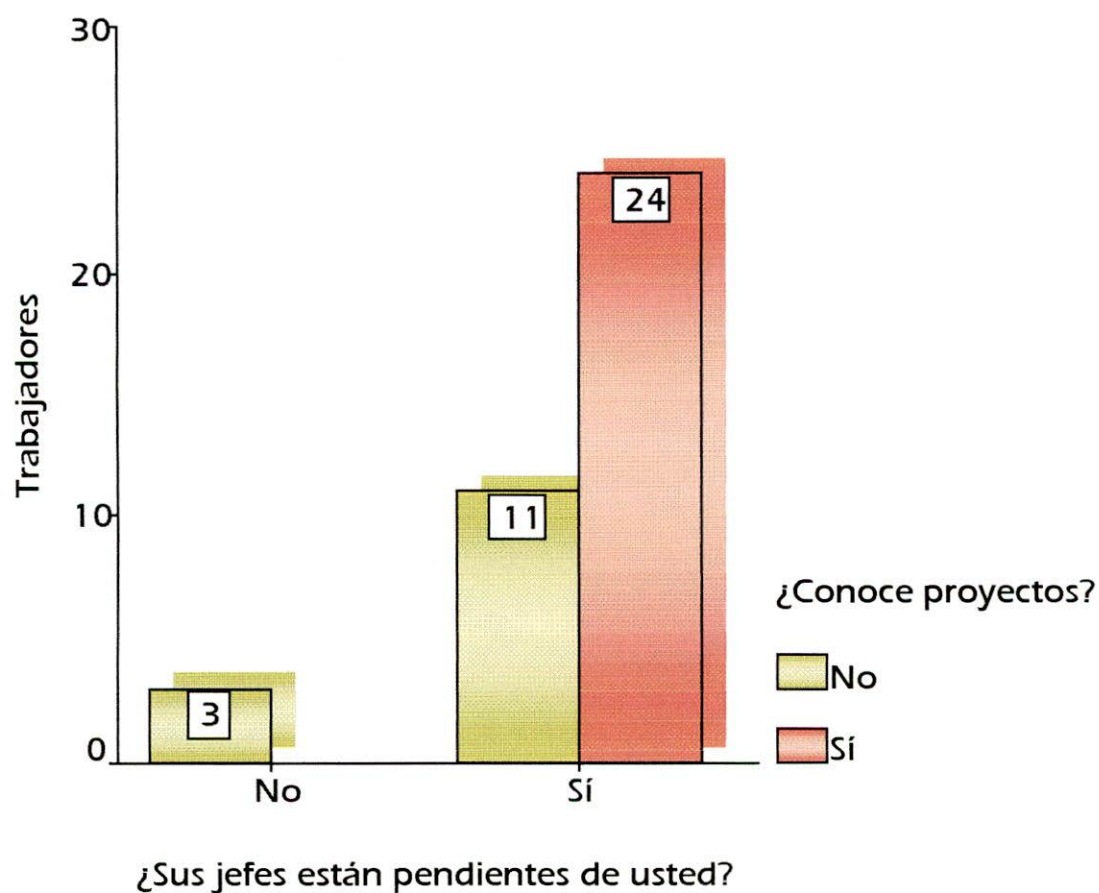
Análisis: Existe una asociación entre la técnica de Calidad de Vida en el Trabajo y uno de los elementos integrantes de la Productividad como es el que la finca tenga en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de alguna decisión. Vemos según el Cuadro 15 que para el 63,2% de los trabajadores (24 personas), sus superiores están pendientes de si se sienten bien con el trabajo asignado y de igual manera consideran que sus opiniones en un momento determinado han sido tenidas en cuenta para decidir alguna cuestión de fondo en la Finca. El restante 28,9% (11 personas) saben y sienten que sus jefes están pendientes de su bienestar laboral, pero consideran que sus opiniones no han sido tenidas en cuenta. Un porcentaje muy bajo, el 7,9% (3 personas) siente que sus jefes no le tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones y de igual forma creen que no se preocupan por su bienestar laboral.

Como quiera que sea, las opiniones son tenidas en cuenta dependiendo del grado de experiencia que el trabajador tenga en el área, su nivel de pericia y conocimiento específico en el trabajo que ha venido desarrollando. Lo anterior permitirá que al momento de hacer alguna recomendación, se tenga más credibilidad en uno o en otro trabajador, sin ser esto indicio de preferencia por alguno de ellos.

Cuadro 16. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca le comunica a Usted los proyectos?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca le comunica a Usted los proyectos?		Total
		No	Sí	
¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo?	No	7,9%		7,9%
	Sí	28,9%	63,2%	92,1%
Total		36,8%	63,2%	100,0%

Gráfico 15. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * ¿La finca le comunica a Usted los proyectos?



Análisis: El cuadro 16 muestra la asociación entre la técnica de Calidad de Vida en el Trabajo y el componente de comunicación efectiva de los proyectos de la Finca (factor productividad), muestra que para el 63,2% (24 personas) la empresa sí les hace saber aquellos planes que tiene proyectado realizar en un futuro, esto debido a que los jefes están siempre atentos de ver si los trabajadores se sienten bien con su trabajo y un buen mecanismo es haciéndoles participe de lo que tengan pensado hacer.

Para el 28,9% (11 personas), la finca no les comunica lo que pretende realizar a un plazo de tiempo determinado, pero sienten que de todas maneras sí están pendientes de su bienestar laboral, ya que las otras actividades ofrecidas a ellos los satisfacen porque se relacionan con la recreación tanto de ellos mismos como de sus familias.

Para el 7,9% (3 trabajadores), éstos argumentan que sus jefes no están pendientes de cómo se sienten en medio de su ambiental laboral, además comentan que no se les comunican los proyectos que la Finca se haya trazado para un tiempo determinado.

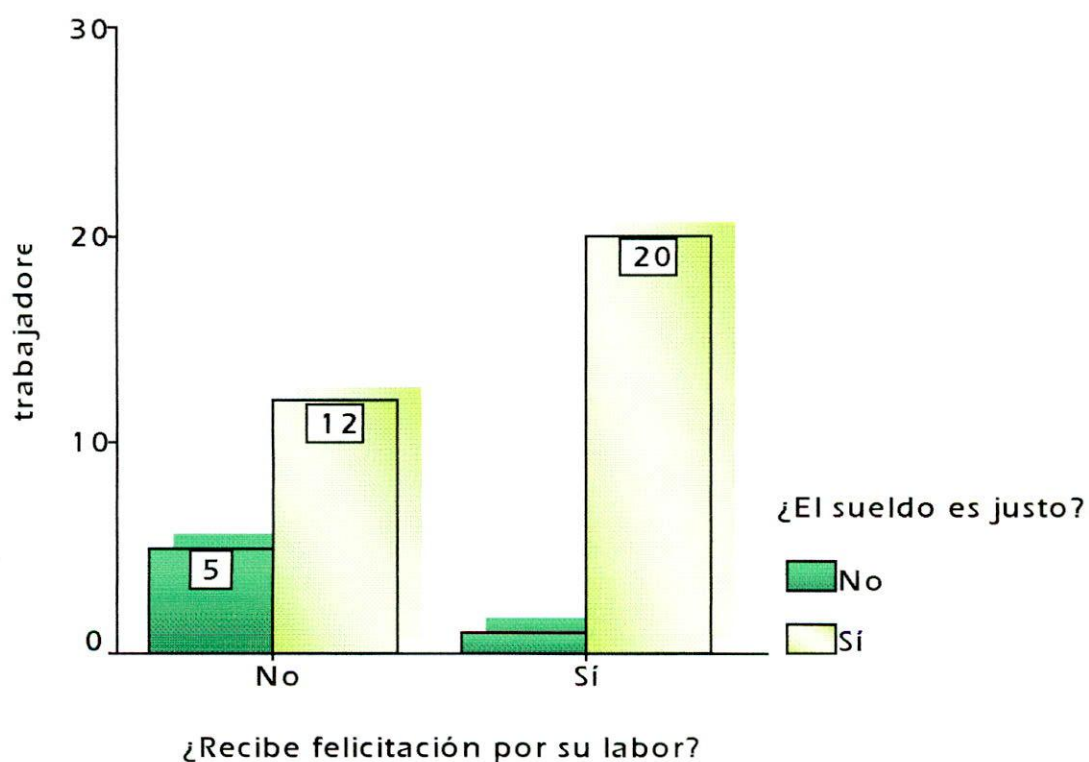


- Productividad – Evaluación del Desempeño

Cuadro 17. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿El sueldo que recibe es justo?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿El sueldo que recibe es justo?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	13,2%	31,6%	44,7%
	Sí	2,6%	52,6%	55,3%
Total		15,8%	84,2%	100,0%

Gráfico 16. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿El sueldo que recibe es justo?



Análisis: En cuanto a la relación existente entre el pago de un salario justo y el elogio al desempeño, se evidencia tal como muestra el Cuadro 17, donde para el 52,6% de los trabajadores (20 personas), el salario recibido es justo por lo que se sienten satisfechos con lo que devengan, además de esto, también les satisface el hecho de haber recibido reconocimiento verbal por el buen desempeño.

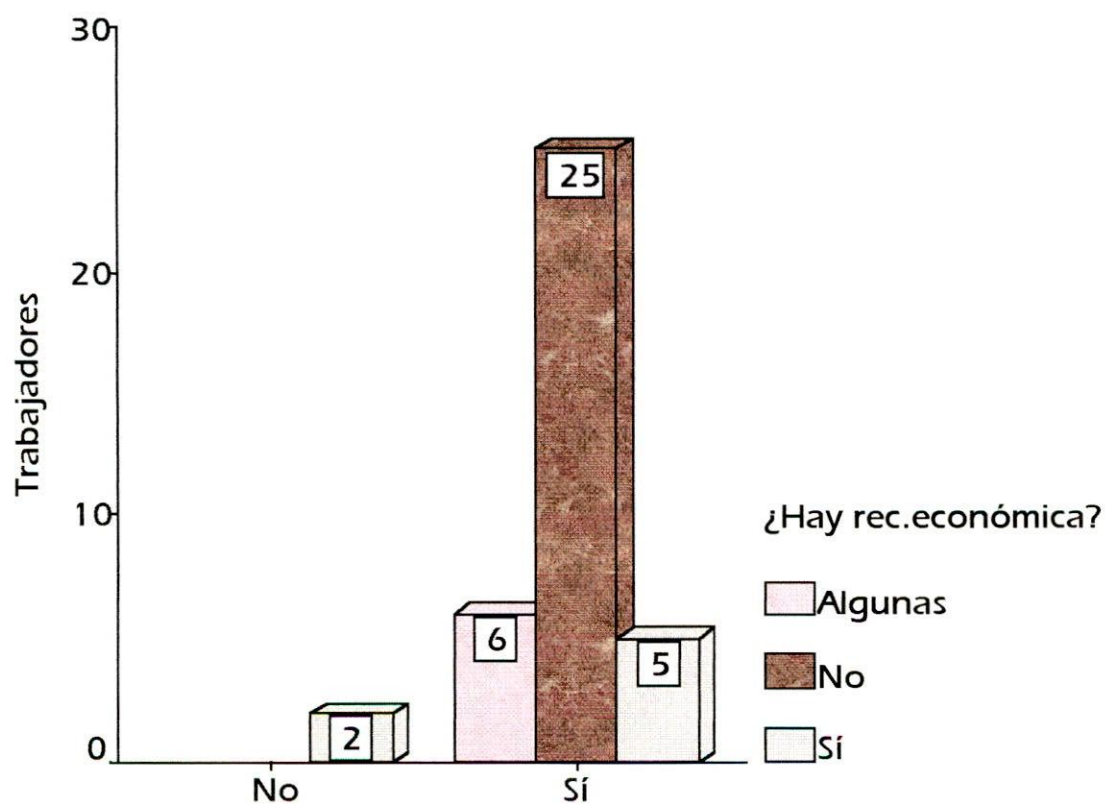
Para el 31,6% (12 personas) el salario es justo, pero no están plenamente satisfechos debido a que no se les ha reconocido su labor en ningún momento; este porcentaje es importante ya que no todo lo motivante está constituido por el dinero, sino que también la persona requiere que se le estimule con un reconocimiento de acuerdo a los logros obtenidos.

Por otro lado 6 personas (15,8%) considera que su salario no es justo ya que su labor es muy fatigante y esta situación manifestada nos permite inferir que el dinero es un reforzador muy importante para este segmento de la población estudiada y para ellos no interesa si se les felicita o no por la buena labor ejecutada.

Cuadro 18. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * ¿La finca le brinda recompensas económicas?

Tabla de Contingencia % del Total					
		¿La finca le brinda recompensas económicas?			Total
		Algunas veces	No	Sí	
¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza?	No			5,3%	5,3%
	Sí	15,8%	65,8%	13,2%	94,7%
Total		15,8%	65,8%	18,4%	100,0%

Gráfico 17. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * ¿La finca le brinda recompensas económicas?



¿Permanentemente sus jefes verifican su labor?

Análisis: Dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se aprecia en el Cuadro 18 que el 65,8% de los trabajadores (25 personas) manifiestan no haber recibido recompensa económica alguna a pesar que la evaluación permanente del desempeño les arrojó resultados positivos. El 13,2% (5 personas) dicen recibir compensaciones o recompensas de manera regular; claro que esta situación se presenta para este grupo en particular, ya que su tiempo de servicio supera los 16 años y su labor es verificada en forma permanente.

Para el caso del restante 15,8% (6 personas) al que se le verifica su labor, éstos han recibido recompensas económicas en alguna ocasión, esta situación se ha dado ya que algunos trabajadores tienen escasos recursos económicos comprobados y actualmente están cursando su bachillerato y de acuerdo a su buen rendimiento laboral se han hecho merecedores de este estímulo.

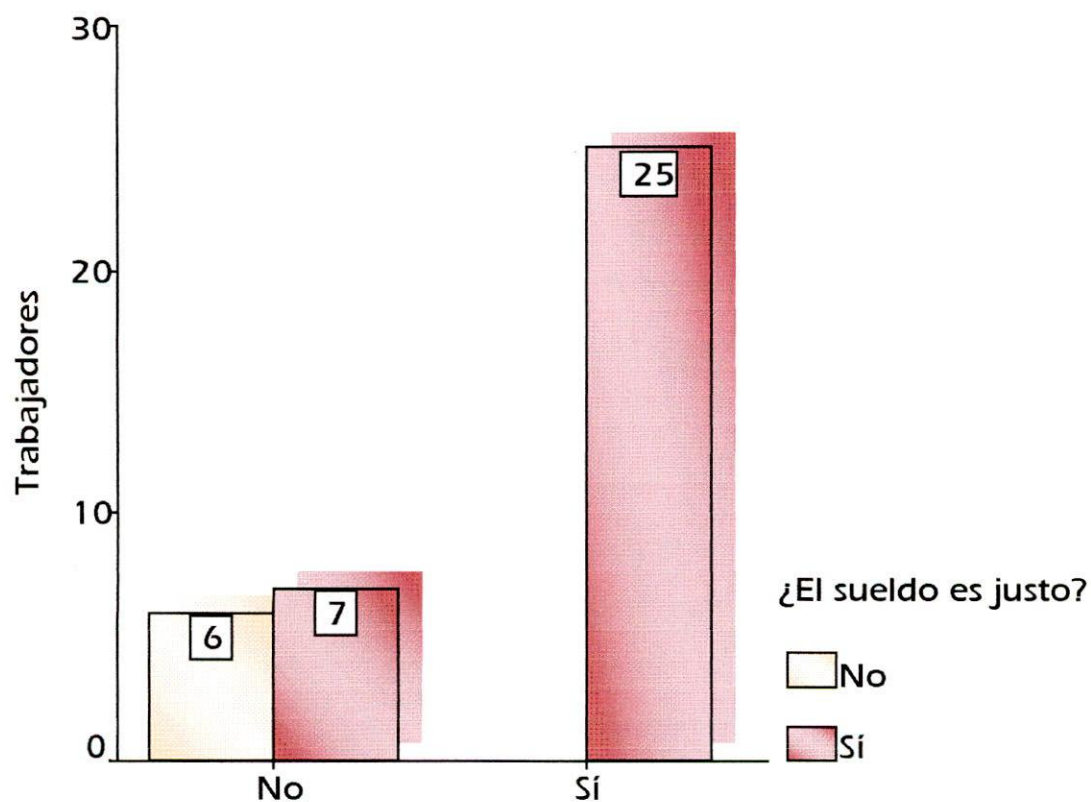
En el caso de los supervisores, a éstos no se les supervisa la labor en forma directa, ya que sus jefes inmediatos son los propietarios, este grupo representa el 5,3% o sea dos personas, pero reciben recompensas económicas.

- Productividad – Equidad

Cuadro 19. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿El sueldo que recibe es justo?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿El sueldo que recibe es justo?		Total
		No	Sí	
Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño?	No	15,8%	18,4%	34,2%
	Sí		65,8%	65,8%
Total		15,8%	84,2%	100,0%

Gráfico 18. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿El sueldo que recibe es justo?



¿Son justas las recompensas por buen desempeño?

Análisis: La técnica motivacional de la equidad también incide en el factor motivacional de la productividad, como se muestra en el Cuadro 19, ya que un alto porcentaje de la población, es decir, el 65,8% (25 trabajadores) consideran que las recompensas que reciben en un momento determinado por la labor desempeñada son justas al igual que el sueldo que devengan, por lo que están conformes con lo brindado por la empresa en relación con el dinero; ellos argumentan ser conscientes de que el salario que reciben es equitativo con la labor que éstos desempeñan y que en ningún momento se han sentido utilizados y además conscientes de su grado de preparación, saben que no pueden dedicarse a otra labor. Por otro lado, el 18,4% (7 trabajadores) considera que no reciben justas recompensas por su desempeño, pero de igual forma están conformes con el sueldo que devengan. El 15,8% restante es decir, 6 trabajadores, consideran que tanto las recompensas como el salario recibido por la labor ejecutada no son justas y que la administración debería considerar otros aspectos como el esfuerzo, interés, agrado, entre otros para otorgar compensación económica adicional y que de acuerdo al tiempo que tienen de servicio no importando si es reciente o antiguo, se les aplique debidamente un incremento salarial.

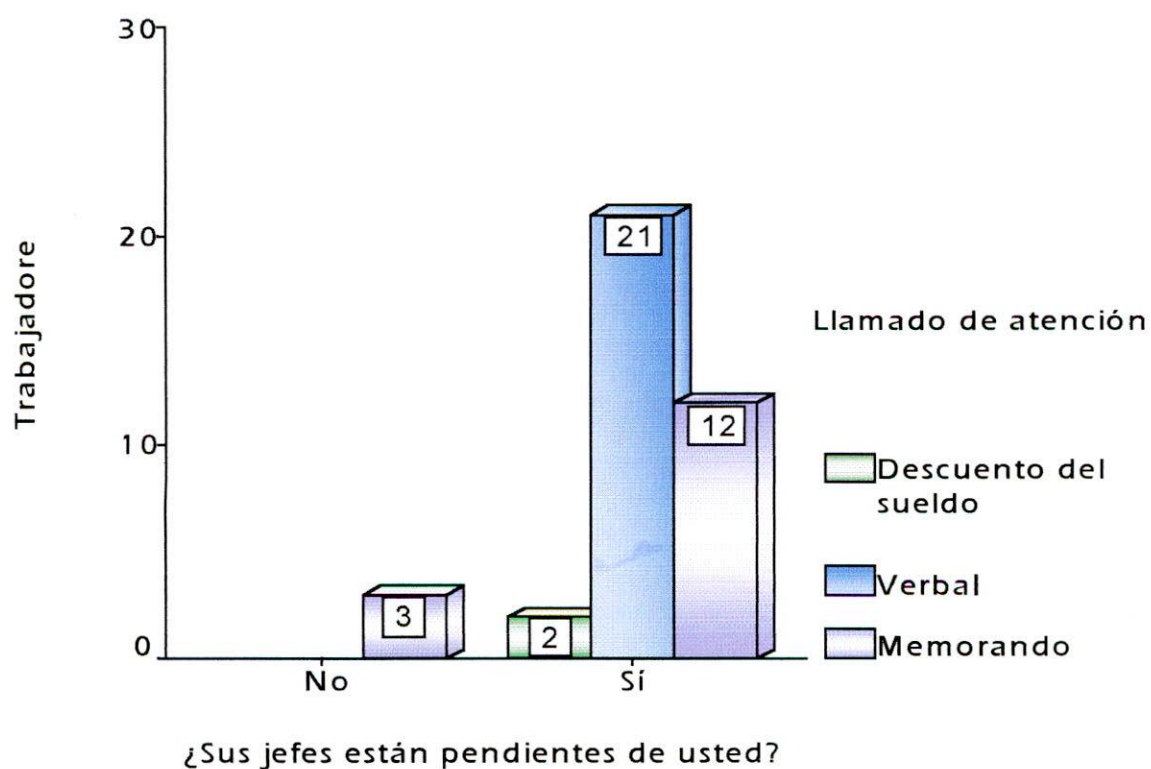
4.2.3 Clima Laboral

- Clima Laboral – Calidad de Vida en el Trabajo

Cuadro 20. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Tipo de llamado de atención

Tabla de Contingencia % del Total					
		Tipo de llamado de atención			Total
		Descuento del sueldo	Verbal	Memorando	
¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo?	No			7,9%	7,9%
	Sí	5,3%	55,3%	31,6%	92,1%
Total		5,3%	55,3%	39,5%	100,0%

Gráfico 19. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Tipo de llamado de atención



Análisis: Siguiendo con la técnica de Calidad de Vida en el Trabajo, al relacionarla con los tipos de llamado de atención en caso que el trabajador cometa algún error durante la ejecución de su labor (elemento del factor clima laboral), vemos que la categoría verbal corresponde al diálogo y éste es el método más usado para hacer caer en cuenta de los errores en los que se está incurriendo; esta situación se refleja en un 55,3% de los trabajadores (21 personas), quienes a su vez con esto confirman que sus superiores sí están interesados en ofrecerles bienestar laboral. La modalidad verbal es aplicada a los trabajadores en el mismo momento de la ejecución del trabajo, el supervisor observa y se dirige a la persona para hacerle caer en cuenta de la omisión de algún proceso y procede a darle una orientación de lo que debe hacerse para subsanar ese error.

El descuento efectuado al sueldo no es muy utilizado, sólo al 5,3% de los trabajadores (2 personas) se les ha aplicado esta modalidad de llamado de atención bastante drástica, pero esto obedece a errores como es el descuido en la verificación de la calidad del banano que afecta directamente la aceptación o no de alguna de las cajas con destino a la exportación, pero para ellos esto no indica que los jefes no estén pendientes del bienestar laboral de cada uno de ellos, en especial para esta categoría de empleados.

Al 31,6% (12 personas) se les ha llamado la atención por medio de carta o memorando; esta modalidad se le ha aplicado a aquellos trabajadores que



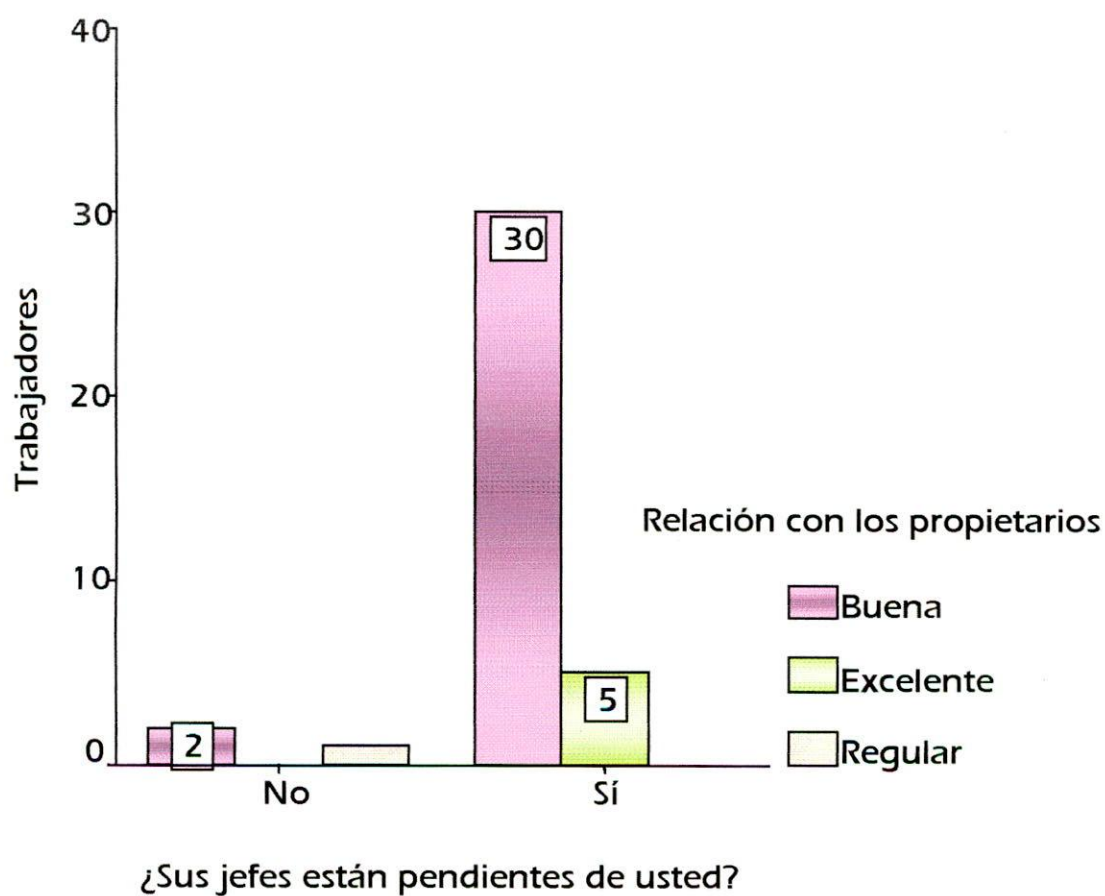
pese al llamado de atención efectuado anteriormente, siguen incurriendo en el mismo error sin acatar las recomendaciones. Para el 7,9% (3 personas) el hecho que el jefe le llame la atención, en este caso por medio de memorando, es muestra que no están pendientes de su bienestar laboral.

Consideramos que los llamados de atención son un aspecto de mucho cuidado, puesto que las personas toman este procedimiento como algo que afecta su susceptibilidad, para el caso de esta finca se ha sabido aplicar este mecanismo y por eso se ve reflejado que la mayoría de los trabajadores a pesar de todo sienten que los jefes se preocupan por su bienestar laboral.

Cuadro 21. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Relación con los propietarios de la finca

Tabla de Contingencia % del Total					
		Relación con los propietarios de la finca			Total
		Buena	Excelente	Regular	
¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo?	No	5,3%		2,6%	7,9%
	Sí	78,9%	13,2%		92,1%
Total		84,2%	13,2%	2,6%	100,0%

Gráfico 20. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Relación con los propietarios de la finca



Análisis: Para el caso de esta finca, un elemento clave para tener muy en cuenta en el clima laboral es la relación que puedan tener los empleados con los propietarios de la misma. Depende del buen trato, el hecho de que el trabajador pueda percibir si las directivas están verificando si se sienten bien con su trabajo actual.

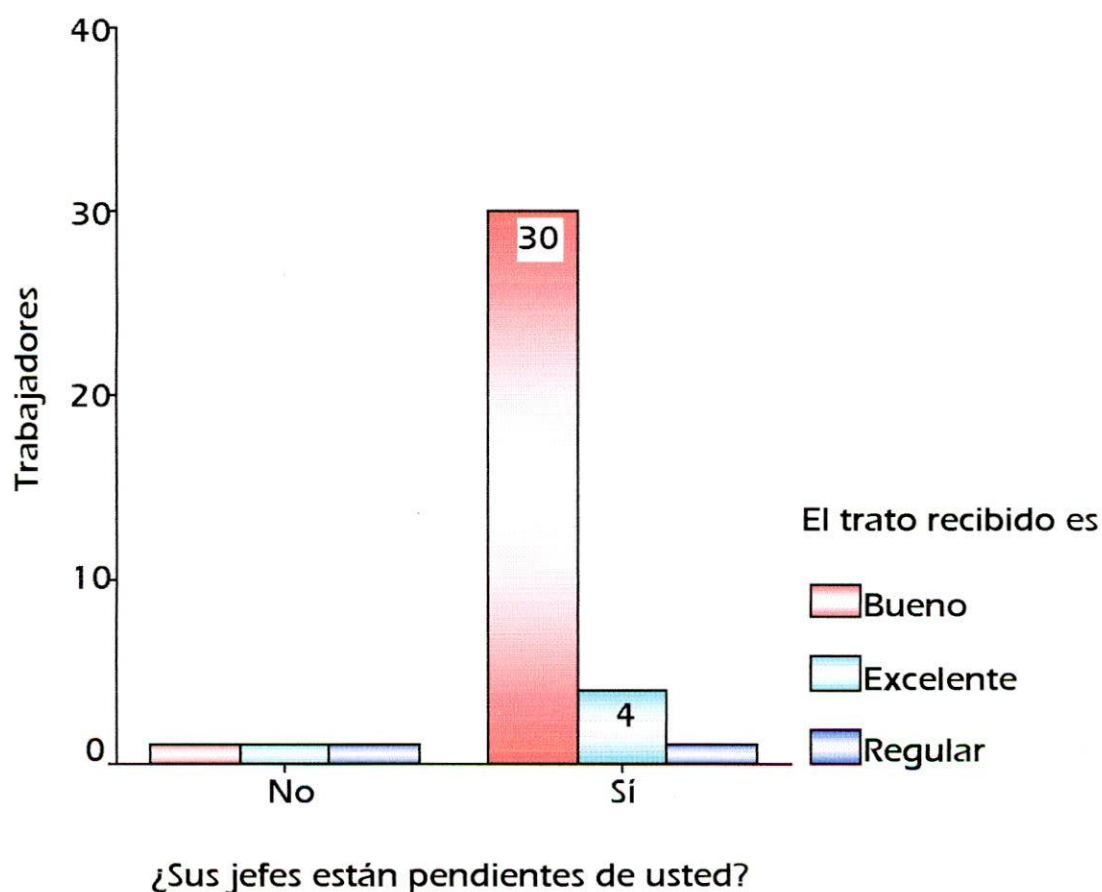
En el Cuadro 21 se ve reflejada la asociación entre relación entre empleado – propietario, basado en el esmero de estos últimos por saber si los trabajadores se sienten a gusto con el trabajo que realizan en la Finca, el trato es bueno para un 78,9% (30 trabajadores), para el 13,2% restante la relación es excelente; por último el 5,3% restante (2 personas) guarda una buena relación con los propietarios, pero no consideran que ellos se esmeren en mayor medida por enterarse si en realidad se sienten bien con la labor que vienen desempeñando. Sólo una persona (2,6%) considera que el trato con el patrono es regular, y además piensa que los jefes no están pendientes de si él se siente bien con el trabajo que viene desempeñando.

En la medida en que el patrono tenga siempre en cuenta el bienestar laboral de sus empleados, la forma de relacionarse mejorará entre todos día a día; en María de la Esperanza los propietarios son muy sociables y accesibles, por lo que el trabajador puede dirigirse a ellos de manera amigable y comentarles de este modo sus opiniones sobre algún particular, ya sea para tratar algún asunto personal o laboral.

Cuadro 22. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Trato recibido de los jefes

Tabla de Contingencia % del Total					
		Trato recibido de los jefes			Total
		Bueno	Excelente	Regular	
¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo?	No	2,6%	2,6%	2,6%	7,9%
	Sí	78,9%	10,5%	2,6%	92,1%
Total		81,6%	13,2%	5,3%	100,0%

Gráfico 21. ¿Sus jefes están pendientes si usted se siente bien en el trabajo? * Trato recibido de los jefes



Análisis: Para esta asociación, la relación existente entre Calidad de Vida en el Trabajo y Clima Laboral es similar a la presentada en el Cuadro 22, sólo que se ve una diferenciación entre la forma de trato con los jefes que para este caso son los supervisores. Los supervisores constituyen un puente para poder ejecutar lo que hacen los propietarios, ellos son los que están en contacto permanente con los trabajadores por lo que un buen trato entre ellos es clave para tener un buen clima laboral. Vemos en el Cuadro 22 que el trato entre trabajador – supervisor es bueno para el 78,9% (30 personas), y excelente para el 10,5% (4 personas); sólo una personas (2,6%) considera que es regular este tipo de relación laboral, considerando para todos estos casos que los jefes inmediatos sí piensan y se preocupan por el bienestar laboral de sus subordinados.

Para aquellos trabajadores que no perciben el esmero de las directivas por hacer sentirlos bien con el trabajo, la relación con los supervisores es buena para una persona (2,6%) y excelente para otro trabajador; ellos consideran que a pesar de que los supervisores son quienes hacen los llamados de atención, de todos modos cada uno ejecuta su trabajo y deben cumplir con las responsabilidades asignadas. Por último, sólo una persona (2,6%) considera que el trato es regular y que además las directivas no se esmeran por su bienestar laboral.

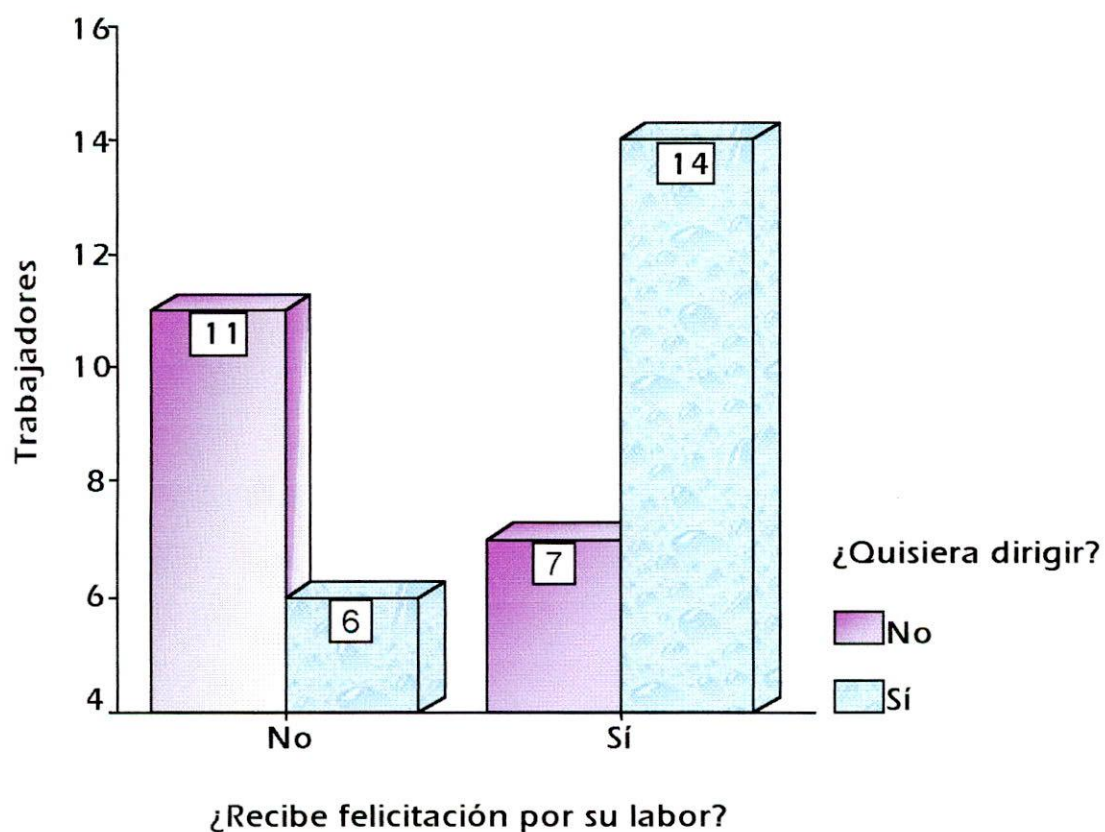
A los supervisores se les ha delegado una cuota de poder, esta responsabilidad exige diplomacia y ante todo cautela, ya que en ellos recae el hecho de mantener una comunicación eficiente entre trabajadores y propietarios para garantizar el buen clima laboral basado en relaciones armoniosas.

- Clima Laboral – Evaluación del Desempeño

Cuadro 23. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	28,9%	15,8%	44,7%
	Sí	18,4%	36,8%	55,3%
Total		47,4%	52,6%	100,0%

Gráfico 22. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?



Análisis: Para el caso de la inclinación de los trabajadores hacia el liderazgo del grupo informal al que pertenece, vemos que para el 36,8% (14 personas) esta actitud depende de si van a recibir un reconocimiento por ese comportamiento; el 15,8% (6 personas) están en disposición de liderar independientemente de recibir o no un reconocimiento por su labor.

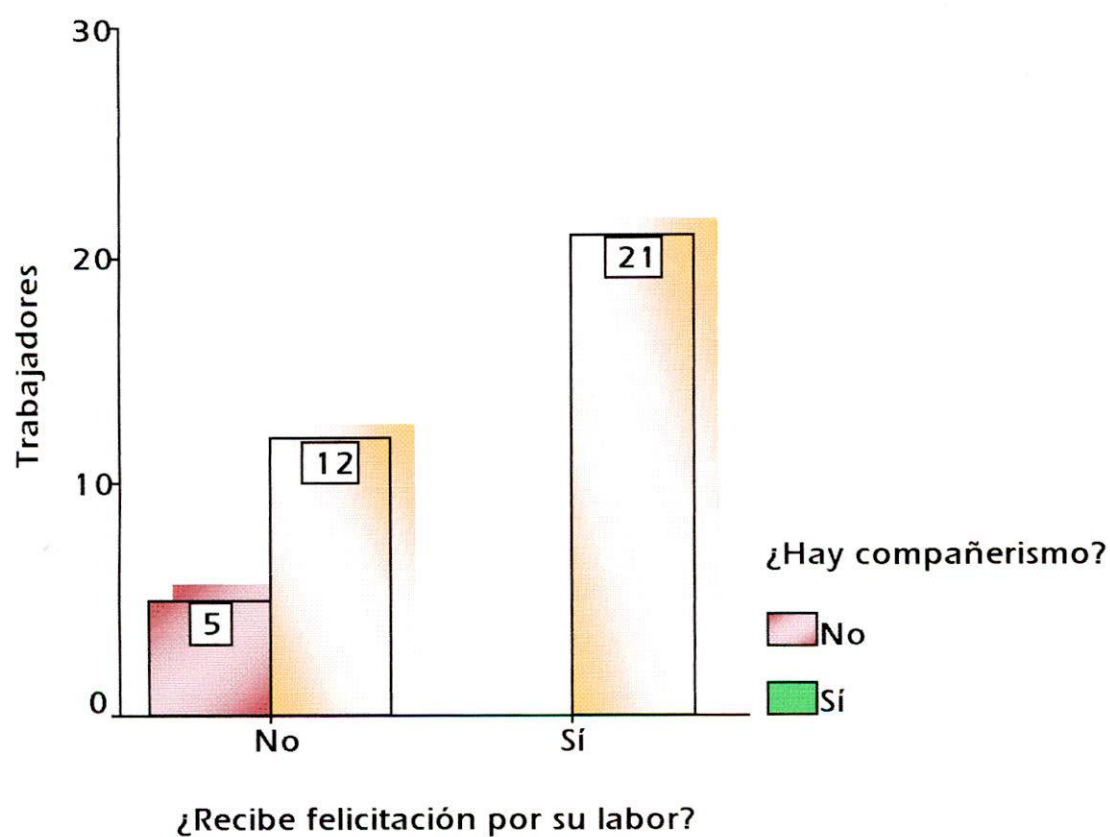
Para el caso de aquellos que no tienen vocación de liderazgo, los cuales representan el 47,4% (18 personas) vemos que de este porcentaje el 18,4% (7 personas) esperan recibir reconocimiento por su buena labor desempeñada a nivel laboral, mientras que un 28,9% (11 personas) no la esperan.

En otras palabras, la proporción de personas que tienen vocación de liderazgo supera en un 5,2% (o sea en 2 personas) a los que no la tienen; por esto se puede inferir que las personas que hacen parte de la Finca sí las motiva el hecho de poder dirigir cualquier grupo al que pertenezcan, siendo esto una situación favorable para la participación eficaz de los trabajadores en todo lo que se programe al interior de la Finca o fuera de ella. Se debe trabajar por fomentar la vocación de liderazgo de cada uno de los empleados.

Cuadro 24. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Existe compañerismo entre trabajadores?		Total
		No	Sí	
¿Recibe felicitación por su labor?	No	13,2%	31,6%	44,7%
	Sí		55,3%	55,3%
Total		13,2%	86,8%	100,0%

Gráfico 23. ¿Recibe felicitación por su labor? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?



Análisis: Tal como se muestra en el Cuadro 24, para el 86,8% de los trabajadores, es decir, 33 personas, sí existe el compañerismo entre ellos bajo las condiciones enunciadas en el párrafo anterior, dentro de este 86,8%, el 55,3% ha recibido elogios por su desempeño, situación ésta que han compartido plenamente con sus compañeros de trabajo, ya que cuando uno de ellos obtiene un logro, los demás también lo asumen como propio o ante un fracaso todos ofrecen apoyo moral a la persona directamente implicada en el error cometido; por otro lado el 31,6% (12 personas) aunque no han tenido la oportunidad de compartir los logros laborales con sus compañeros, han logrado compartir los relacionados con el ámbito personal.

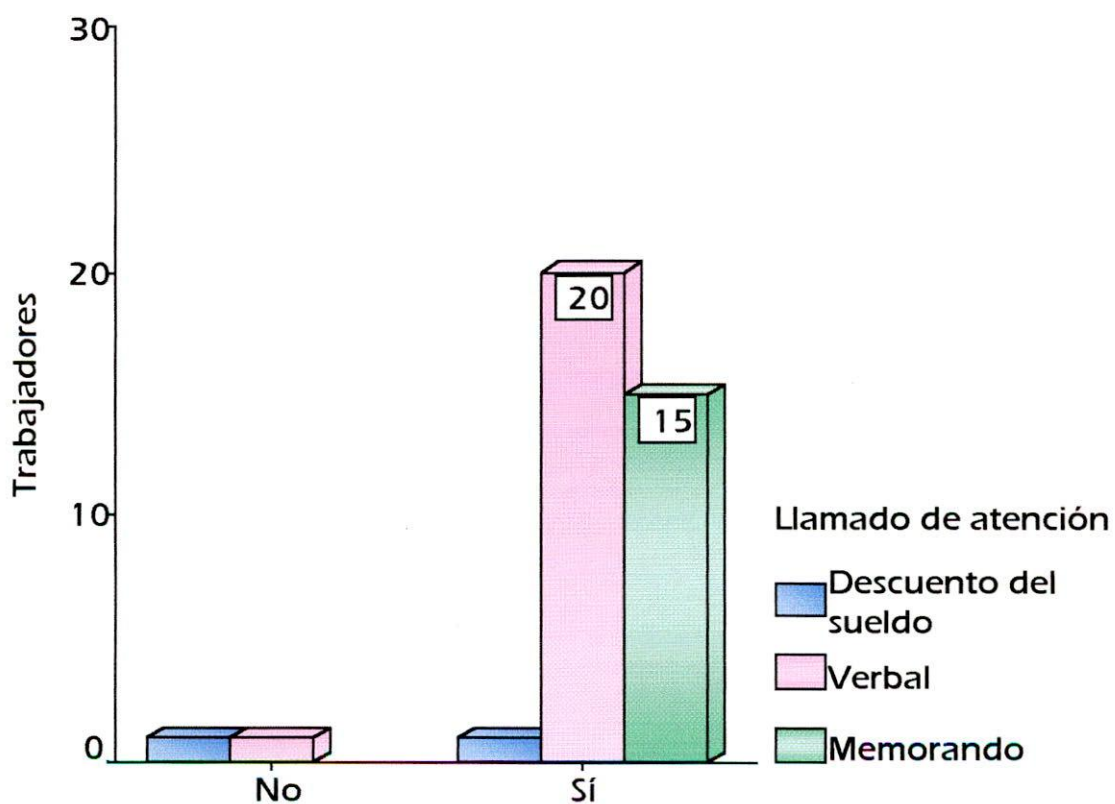
Por último, un 13,2% manifiesta que no existe el compañerismo entre los trabajadores, por lo que no han compartido con ellos ningún logro, y esto se encuentra ligado con el hecho de que la empresa no les haya reconocido el desempeño en su labor o no les haya elogiado alguna actitud que hayan podido presentar en cierta situación.

Es claro que el compañerismo y la buena relación que presenten entre sí los empleados se fundamenta en el respeto por la individualidad de cada quien; los compañeros de trabajo constituyen un soporte emocional para cada persona en su ambiente de trabajo; si existe un verdadero compañerismo, se podrá compartir entre todos los éxitos alcanzados o en caso de haber algún desacierto también se afrontará entre todos.

Cuadro 25. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Tipo de llamado de atención

Tabla de Contingencia % del Total					
		Tipo de llamado de atención			Total
		Descuento del sueldo	Verbal	Memorando	
¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza?	No	2,6%	2,6%		5,3%
	Sí	2,6%	52,6%	39,5%	94,7%
Total		5,3%	55,3%	39,5%	100,0%

Gráfico 24. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Tipo de llamado de atención



¿Permanentemente sus jefes verifican su labor?

Análisis: El Cuadro 25 ilustra la relación entre supervisión del trabajo y la modalidad de llamado de atención en caso de ejecutarse en forma errada.

Al supervisar el trabajo y encontrarse alguna situación anómala, la modalidad de llamado de atención más usada es la verbal (mediante diálogo), reflejado en un 52,6% (20 personas); para el caso de la modalidad escrita (representada por el memorando o carta), el 39,5% se le ha aplicado este método en razón de haber recaído en un error antes cometido; y a un 2,6% se les ha deducido del sueldo por motivos de afectarse la producción y la verificación de la calidad del banano de exportación.

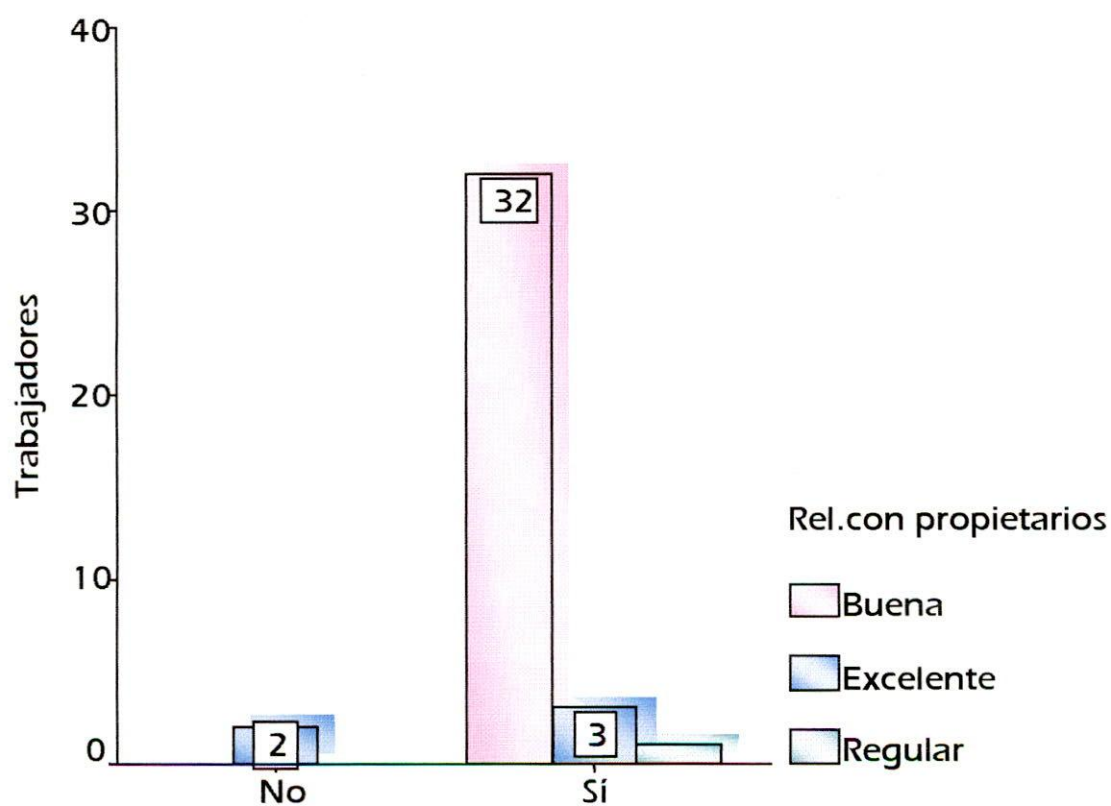
Por lo anterior, podemos afirmar que la evaluación del desempeño está directamente relacionada con la verificación o supervisión del trabajo por parte de los jefes inmediatos, dependiendo de la forma como el trabajador ejecute su labor, éstos serán elogiados si realizan su labor correctamente o en caso contrario habrá lugar a un llamado de atención.



Cuadro 26. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Relación con los propietarios de la finca

Tabla de Contingencia % del Total					
		Relación con los propietarios de la finca			Total
		Buena	Excelente	Regular	
¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza?	No		5,3%		5,3%
	Sí	84,2%	7,9%	2,6%	94,7%
Total		84,2%	13,2%	2,6%	100,0%

Gráfico 25. ¿Permanentemente sus jefes verifican la labor que usted realiza? * Relación con los propietarios de la finca



¿Permanentemente sus jefes verifican su labor?

Análisis: Existe una relación entre la técnica motivacional de la evaluación del desempeño y uno de los elementos del factor motivacional clima laboral, como vemos en el Cuadro 26, el 84,2% de la población es decir, 32 trabajadores dicen que sus jefes le verifican permanentemente la labor que éstos realizan y de igual forma piensan que tienen una buena relación con los propietarios de la finca. Los que poseen una excelente relación con los propietarios y que al mismo tiempo consideran que se les verifica permanentemente su trabajo se representan en el 7,9% que serían sólo 3 trabajadores, el 5,3% a pesar de tener excelente relación considera que su trabajo no es constantemente verificado, esta condición se da en aquellos trabajadores que tienen un alto grado de experiencia por el tiempo de servicio dentro de la finca y no requieren de la supervisión constante y por lo tanto sus jefes los tienen en cuenta a ellos, principalmente brindándoles la suficiente confianza para resolver algunos problemas que se presenten.

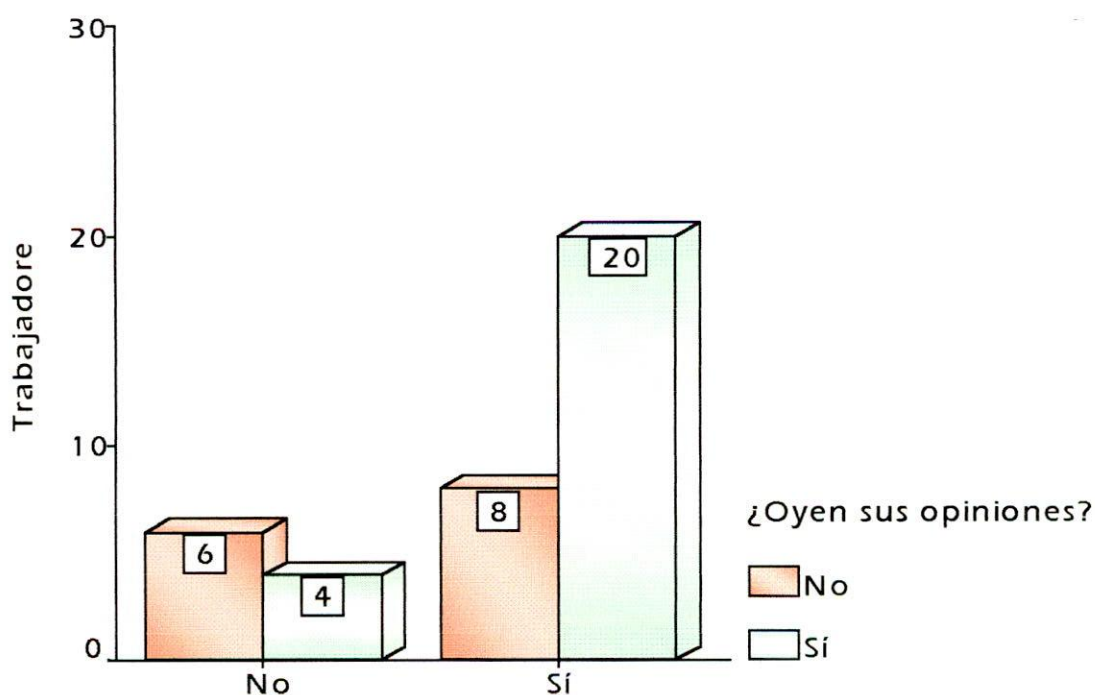
Sólo el 2,6%, es decir, un solo trabajador tiene una relación regular con los propietarios, pero de igual manera piensa que su trabajo sí es verificado de manera constante, no siendo éste porcentaje un índice representativo.

- Clima Laboral – Participación

Cuadro 27. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? *
¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?		Total
		No	Sí	
¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace?	No	15,8%	10,5%	26,3%
	Sí	21,1%	52,6%	73,7%
Total		36,8%	63,2%	100,0%

Gráfico 26. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? *
¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?



¿Le aceptan las sugerencias que usted hace?

Análisis: Existe una relación entre la técnica de motivación de participación y el factor motivacional clima laboral, tal como se muestra en el Cuadro 27, el 52,6% de la población, es decir, 20 trabajadores consideran que sus jefes inmediatos aceptan las sugerencias que ellos hacen en un momento determinado para beneficiar a la empresa y de igual manera la finca tiene en cuenta esas opiniones para tomar decisiones acertadas en un futuro.

El 10,5% es decir, 4 trabajadores consideran que sus sugerencias no han sido aceptadas, pero que de igual manera las tienen en cuenta en la toma de decisiones; es una relación que se contradice hasta cierto punto ya que al tenerlos en cuenta en la toma de decisiones se debe tener como base las sugerencias que éstos hayan realizado y ponerlas en consideración de los administradores para su respectivo análisis y determinar si en algún momento benefician a la empresa.

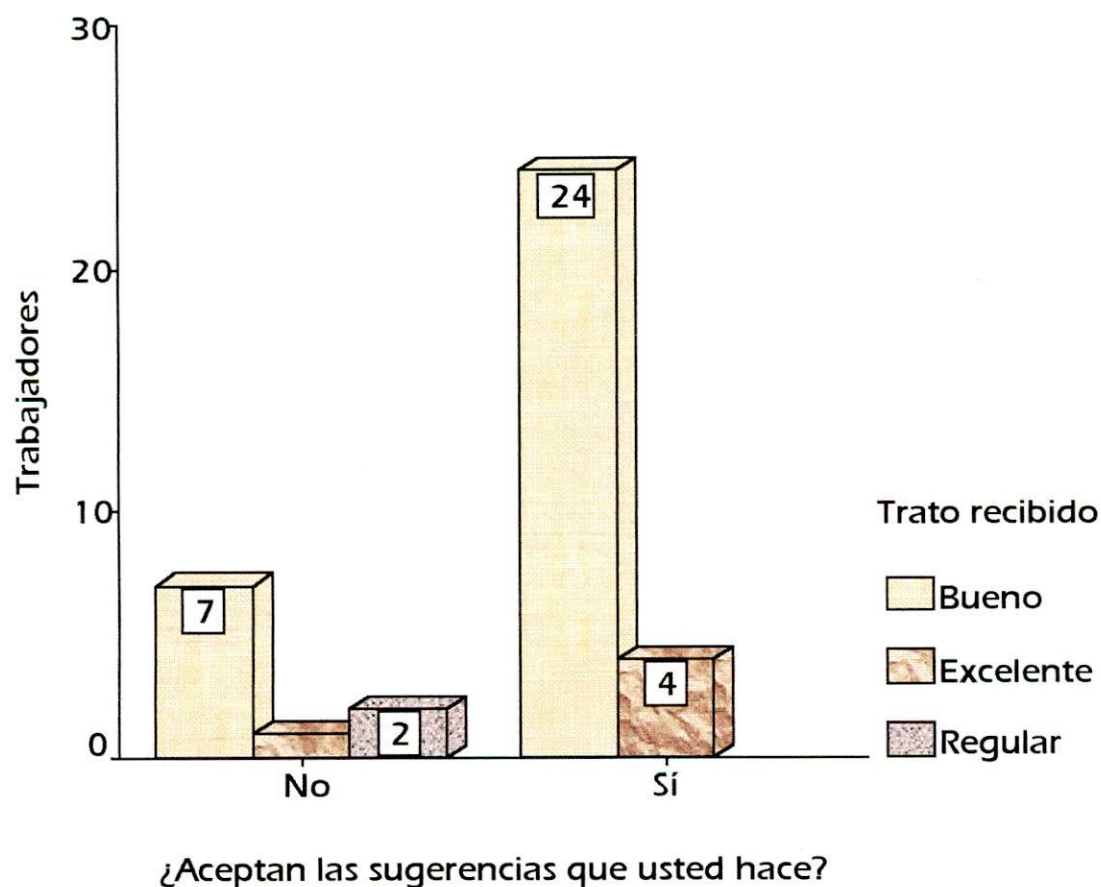
El 21,1% (8 trabajadores) considera que sus sugerencias son aceptadas de manera que se sienten motivados a seguir realizándolas, pero éstas no son tenidas en cuenta al momento de tomar alguna decisión.

El 15,8% restante considera que no son aceptadas sus sugerencias y que de igual manera no son tenidas en cuenta al momento de tomar las decisiones.

Cuadro 28. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? *
Trato recibido de los jefes

Tabla de Contingencia % del Total					
		Trato recibido de los jefes			Total
		Bueno	Excelente	Regular	
¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace?	No	18,4%	2,6%	5,3%	26,3%
	Sí	63,2%	10,5%		73,7%
Total		81,6%	13,2%	5,3%	100,0%

Gráfico 27. ¿Sus jefes le aceptan las sugerencias que usted les hace? *
Trato recibido de los jefes



Análisis: Existe una relación entre la técnica de participación y el factor motivacional clima laboral, tal como se muestra en el Cuadro 28, ya que el 63,2%, es decir, 24 trabajadores que les aceptan las sugerencias u opiniones que ellos hacen reciben un buen trato por parte de los jefes, ya que en un momento dado lo sugerido permite tomar decisiones acertadas en la empresa, lo que da pie para que los jefes le den un trato considerado gracias a su gran aporte.

El 10,5% (4 trabajadores), dice tener un excelente trato por parte de los jefes y que de igual forma éstos les aceptan las sugerencias de ellos por la misma razón antes mencionada para los que reciben un buen trato.

El 18,4% que está representado por 7 trabajadores y el 2,6% (1 trabajador) a pesar de recibir un buen y excelente trato respectivamente por parte de sus jefes, argumentan que sus sugerencias no son aceptadas, razón por la cual a pesar de no haber aportado en un momento dado en las decisiones de la empresa, si han tenido un gran desempeño en sus labores en cuanto a eficiencia y efectividad, lo que ha beneficiado a la productividad global de la finca, ocasionando que estos reciban un trato considerado.

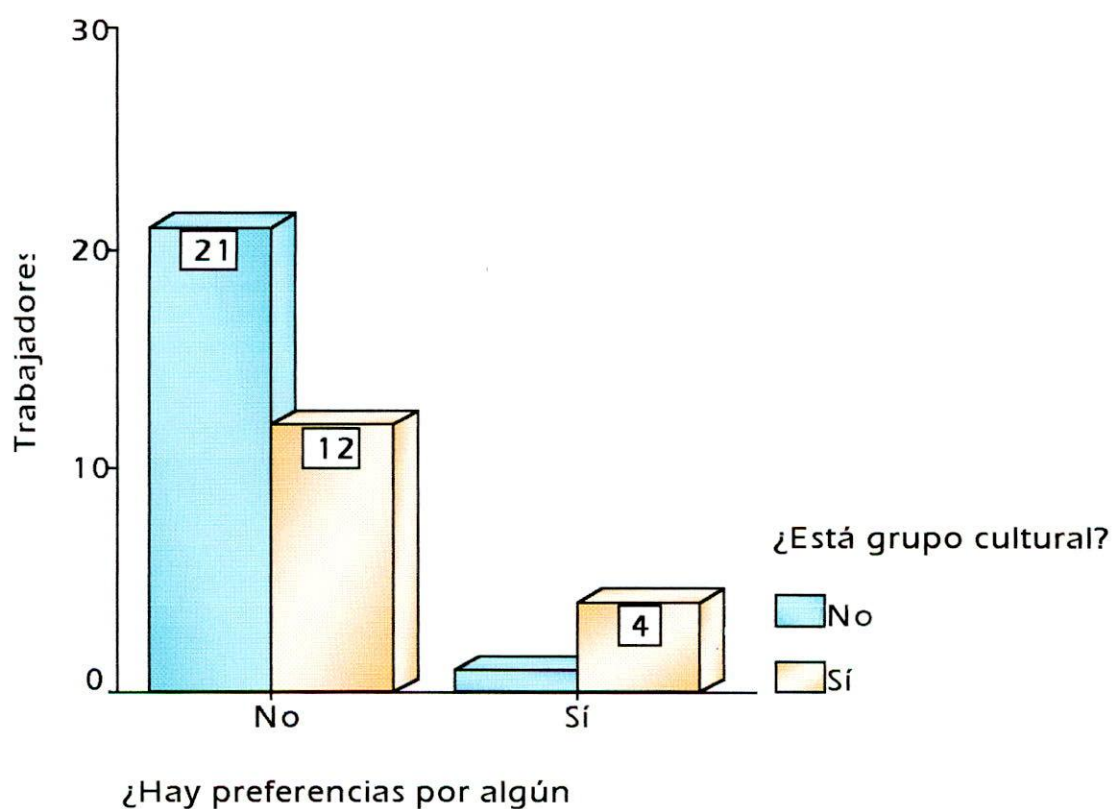
Sólo el 5.3% (2 trabajadores) consideran que reciben un trato regular por parte de su jefes y que por lo tanto sus sugerencias no son aceptadas, ya que piensan que al no aportar lo suficiente para la efectiva toma de decisiones recibirían un trato menos considerado, que aquellos que aportan algo que beneficie realmente a la empresa.

- Clima Laboral – Equidad

Cuadro 29. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?		Total
		No	Sí	
¿Hay preferencias por algún trabajador?	No	55,3%	31,6%	86,8%
	Sí	2,6%	10,5%	13,2%
Total		57,9%	42,1%	100,0%

Gráfico 28. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?



Análisis: Existe una relación entre la técnica de equidad y el factor motivacional clima laboral, como se muestra en el Cuadro 29 el 10.5% (4 trabajadores) argumentan que la empresa sí tiene preferencia por un trabajador en particular y que de igual manera pertenecen a algún grupo cultural dentro de la misma; de manera que aquellos trabajadores que pertenecen a determinado grupo cultural o deportivo (fútbol) son preferidos por los jefes para participar en cuestiones de representación de la finca como campeonatos realizados con fincas vecinas o al momento de realizar actividades al interior de la misma, ya que tienen gran interés de participar en actividades extralaborales y esos mismos trabajadores se sienten de alguna manera motivados y hasta cierto grado importantes, lo que ocasiona que realicen su trabajo con mayor agrado.

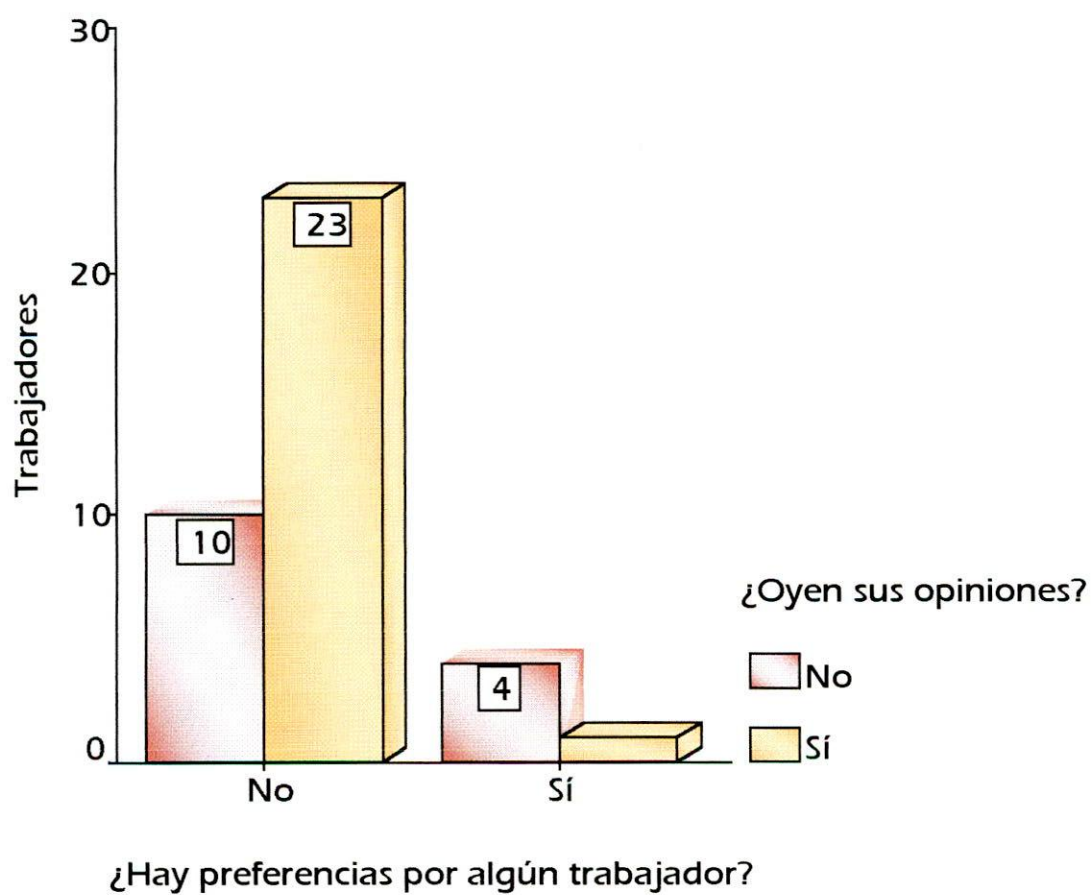
A pesar de lo anterior, el 31,6% o sea 12 trabajadores que pertenecen también a algún grupo cultural o deportivo no reciben trato especial o se les tiene alguna preferencia, ya que sólo ellos participan en algunas actividades sin ningún tipo de interés, sino con el objetivo de desestresarse por gusto al deporte sin importarle que por el hecho de representar a la finca vayan a tenerle preferencia en algún momento. El 2,6%, sólo un trabajador, considera que los trabajadores reciben un trato de preferencia sin importar que estos no pertenezcan a ningún grupo en especial.

Por otro lado, se tiene que el 55,3%, el porcentaje más representativo de la población, es decir, 21 trabajadores no les interesa pertenecer a ningún grupo ya sea porque no les gusta o porque no tienen tiempo de hacer parte de esos. De igual manera éstos consideran que en la finca no existe preferencia por algún trabajador en especial. Este tipo de relación nos muestra en general que en la empresa no existe inequidad, lo que genera un buen clima laboral dentro de la misma.

Cuadro 30. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?		Total
		No	Sí	
¿Hay preferencias por algún trabajador?	No	26,3%	60,5%	86,8%
	Sí	10,5%	2,6%	13,2%
Total		36,8%	63,2%	100,0%

Gráfico 29. ¿Hay preferencias por algún trabajador? * ¿La finca tiene en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?



Análisis: Existe una relación entre la técnica motivacional de la equidad y el factor motivacional productividad, como se muestra en el Cuadro 30, el 10,5% considera que sí existe preferencia por algún o algunos trabajadores en particular y que esto incide en que los administradores de la Finca no tengan en cuenta esas opiniones para evitarse problemas con aquellos hacia los cuales no demuestran ese favoritismo, la preferencia se da hacia otro tipo de estímulos.

Se puede también apreciar que sólo el 2,6% (1 trabajador) considera que la empresa tienen preferencia por alguno de ellos y que por lo tanto se le tiene en cuenta sus opiniones al momento de tomar decisiones. Como se puede observar, este no constituye un porcentaje representativo y se reitera que en la empresa no se presentan los tratos preferenciales en gran proporción entre los empleados.

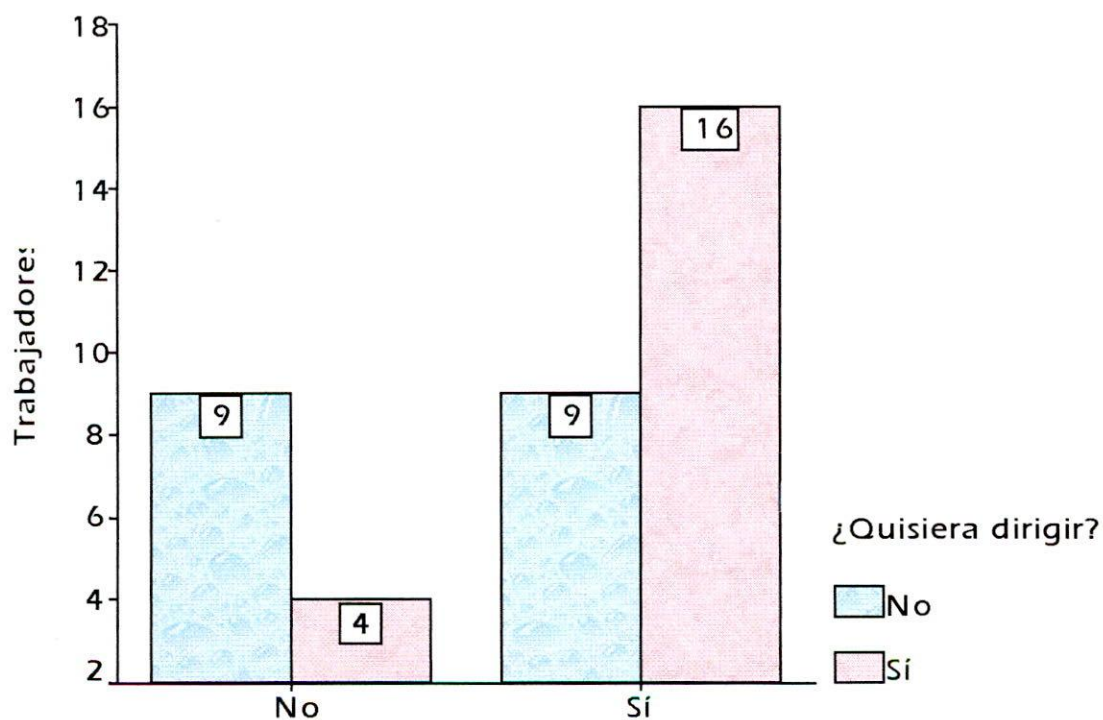
El 60,5%, es decir, 23 trabajadores argumentan que no existen preferencias, y la empresa tiene en cuenta sus opiniones como se había argumentado en el análisis del Cuadro 28.

El 26,3%, nuevamente reitera que no existen preferencias hacia cierto trabajador y que sus opiniones no son tenidas en cuenta para tomar decisiones en razón que no son de gran alcance, pudiendo así beneficiar a la empresa en algún momento dado.

Cuadro 31. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?		Total
		No	Sí	
Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño?	No	23,7%	10,5%	34,2%
	Sí	23,7%	42,1%	65,8%
Total		47,4%	52,6%	100,0%

Gráfico 30. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Le gustaría dirigir algún grupo al que pertenece?



¿Son justas las recompensas por buen desempeño?

Análisis: Se aprecia la relación entre la técnica de equidad y el factor motivacional clima laboral, como se muestra en el Cuadro 31 el 42,1% (16 trabajadores), considera que las recompensas recibidas por el desempeño en su labor son justas y que al mismo tiempo les gustaría dirigir alguno de los grupos culturales o deportivos al que pertenezcan, esto quiere decir que están conformes con lo que reciben y consideran que al dirigir un grupo pueden recibir algún tipo de compensación o representar en un momento dado a sus compañeros.

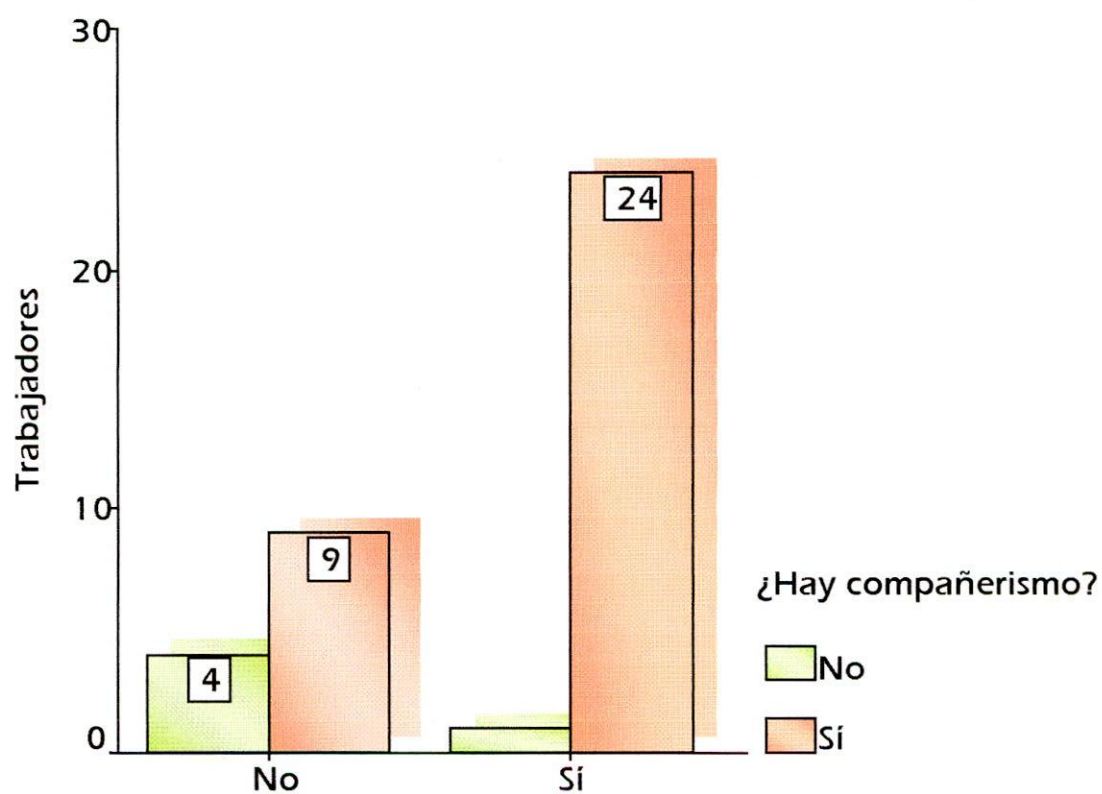
El 10,5% que lo conforman cuatro trabajadores, a pesar que les gustaría dirigir en un momento dado alguno de los grupos culturales o deportivos de la Finca, consideran que no reciben recompensas justas por su labor. Ellos desean dirigir por sentirse bien como personas o para sobresalir ante sus compañeros, mas no para recibir algún tipo de compensación por ello.

El 23,7%, les gustaría dirigir el grupo al que pertenecen y de igual forma consideran que las recompensas recibidas por su labor son justas. En igual porcentaje, es decir, 23,7%, consideran que no están conformes con las recompensas recibidas por su desempeño y que por lo tanto no les gustaría dirigir algún grupo ya que no recibirán ningún tipo de compensación por parte de la administración de la Finca.

Cuadro 32. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Existe compañerismo entre trabajadores?		Total
		No	Sí	
Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño?	No	10,5%	23,7%	34,2%
	Sí	2,6%	63,2%	65,8%
Total		13,2%	86,8%	100,0%

Gráfico 31. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * ¿Existe compañerismo entre trabajadores?



¿Son justas las recompensas por buen desempeño?

Análisis: Existe una relación entre la técnica de equidad y el factor motivacional clima laboral, como se muestra en el Cuadro 32, donde el 63,2%, es decir, 24 trabajadores consideran que las recompensas recibidas son justas y que por lo tanto esto ocasiona que exista compañerismo entre los trabajadores, ya que la equidad y la justicia en el otorgamiento de las compensaciones hace que el clima laboral no se vea afectado negativamente por causa de envidias, discordias, riñas entre los trabajadores, actitudes éstas que perjudicarían en gran manera a la empresa porque los empleados no desempeñarían bien su trabajo.

El 23,7% (9 trabajadores) consideran que a pesar que las recompensas no son justas, esto no afecta la relación de compañerismo y amistad entre ellos hasta el punto de considerarse como una familia. Para el 2,6% (1 trabajador), éste considera que las recompensas son justas, pero que al momento de recibirlas ocasionan cierto desacuerdo entre los trabajadores, afectando seriamente el clima laboral.

Por último el 10,5% restante (4 trabajadores) no están de acuerdo con las recompensas recibidas y argumentan la no existencia de compañerismo entre los trabajadores.

Para evitar que se presenten discordias o envidias entre los trabajadores, afectando seriamente el clima laboral, por causa de las recompensas

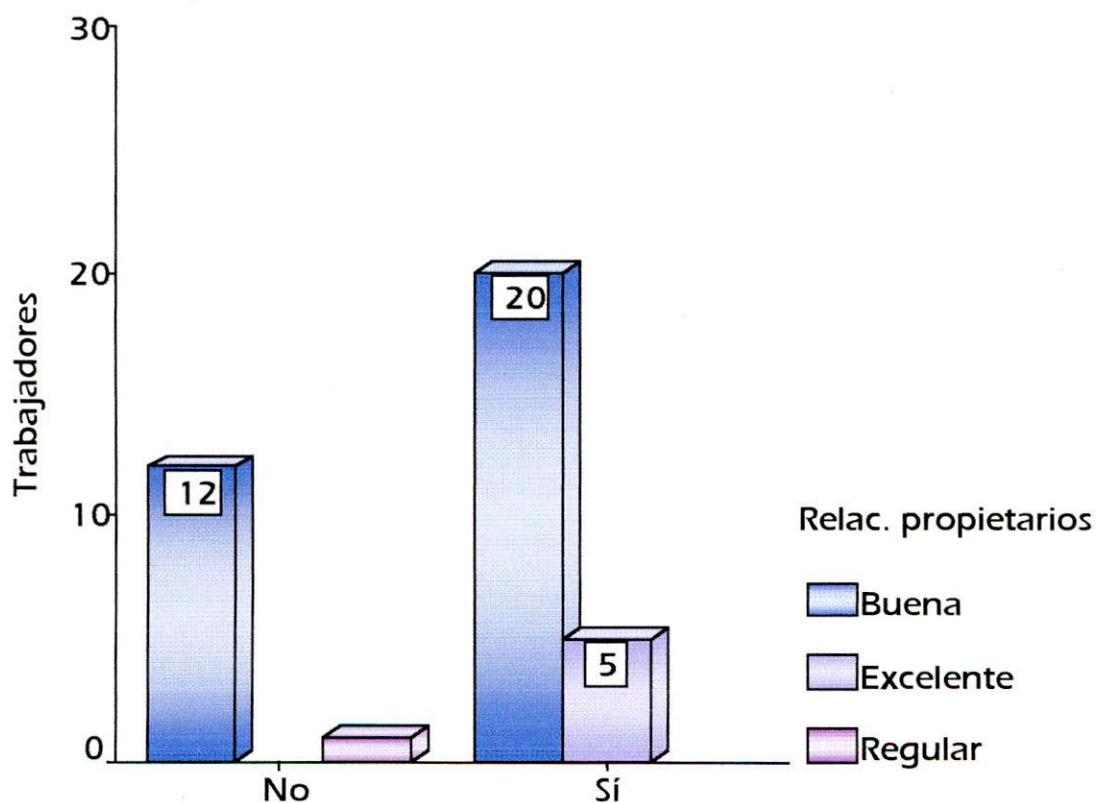


otorgadas, la empresa debe establecer un plan estratégico en donde se plasme de manera organizada y bien estructurada la razón por la cual se otorgan las recompensas y qué beneficios traería a los empleados la implantación de este diseño. De esta manera los trabajadores sabrán de antemano cuáles son las condiciones a las que se deben ajustar y que de ellos mismos dependerá el otorgamiento de la recompensa y no dependiendo de lo que piense en un momento específico la administración.

Cuadro 33. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * Relación con los propietarios de la finca

Tabla de Contingencia % del Total					
		Relación con los propietarios de la finca			Total
		Buena	Excelente	Regular	
Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño?	No	31,6%		2,6%	34,2%
	Sí	52,6%	13,2%		65,8%
Total		84,2%	13,2%	2,6%	100,0%

Gráfico 32. Son justas las recompensas recibidas por el buen desempeño? * Relación con los propietarios de la finca



¿Son justas las recompensas por buen desempeño?

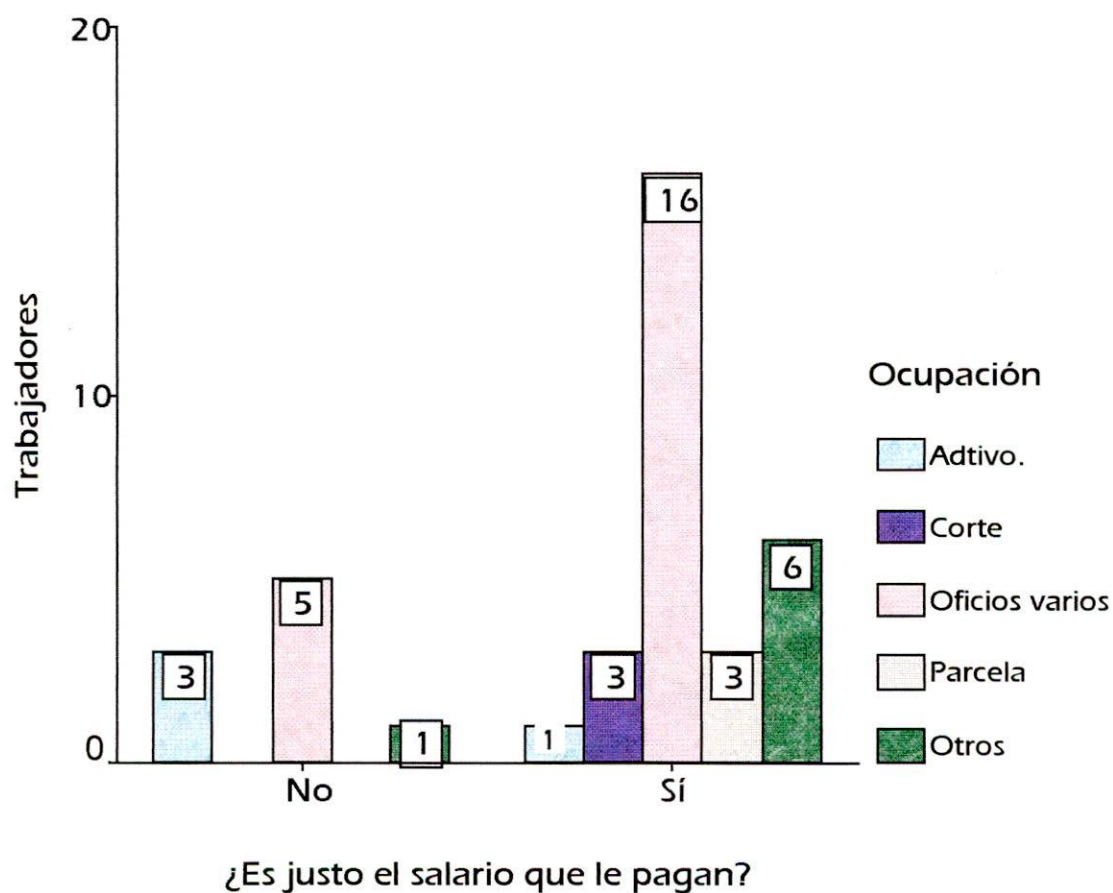
Análisis: Existe una relación entre la técnica de equidad y el factor motivacional clima laboral, como se muestra en el Cuadro 33, aquí el 52.6% (20 trabajadores) consideran que tienen buena relación con los propietarios de la Finca y que por lo tanto esto incide en lo justo de la recompensa otorgada. Aquellos que poseen una excelente relación con los propietarios, representados por el 13,2% (5 trabajadores) consideran que por su buen desempeño son justas las recompensas que reciben.

Caso contrario se muestra con el 31,6% (12 trabajadores) que a pesar de tener buena relación con los propietarios, consideran que no son justas las recompensas, lo que da a pensar que la buena comunicación que poseen entre sí no da pie para que se piense que en razón de una buena relación, van a poder obtener beneficios adicionales.

Cuadro 34. ¿Es justo el salario que le pagan? * Ocupación en la finca

Tabla de Contingencia % del Total							
		Ocupación en la finca					Total
		Administrativo	Corte	Oficios varios	Parcela	Otros	
¿Es justo el salario que le pagan?	No	7,9%		13,2%		2,6%	23,7%
	Sí	2,6%	7,9%	42,1%	7,9%	15,8%	76,3%
Total		10,5%	7,9%	55,3%	7,9%	18,4%	100,0%

Gráfico 33. ¿Es justo el salario que le pagan? * Ocupación en la finca



Análisis: La equidad en cuanto al salario pagado a los empleados dependerá en gran medida del cargo que ocupen éstos al interior de la Finca, tal como se muestra en el Cuadro 34, ya que el 7,9% (3 trabajadores) que ocupan el cargo administrativo considera que no es justo el salario recibido, por lo que argumentan que por ser un cargo de alta jerarquía deberían obtener un aumento considerable de sueldo, mientras que el 2,6% (1 trabajador) considera que está conforme con el sueldo que recibe.

Los encargados de la labor de corte que consideran también estar conformes con su sueldo está representado por un 7,9%, es decir 3 trabajadores.

El 42,1% del personal encargado de los oficios varios, cargo con más número de personal como se puede apreciar, considera estar conforme con su sueldo y que está acorde con el puesto que ocupa. El restante 13,2% del personal (5 trabajadores), dice no estar de acuerdo con el salario, ya que argumentan que por la diversidad de oficios que le han sido asignados deberían tener una mayor y mejor remuneración.

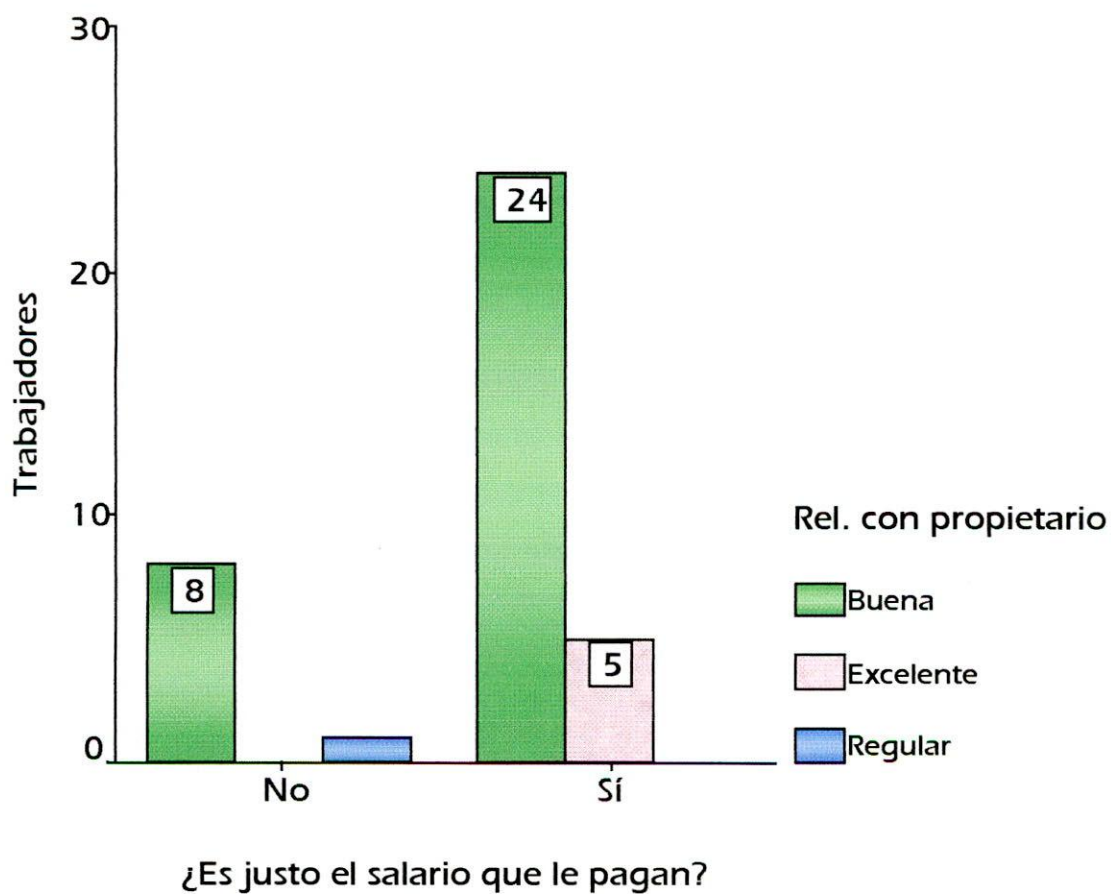
La totalidad de los parceleros, es decir, el 7,9% (3 personas), argumentan estar de acuerdo con su salario y que sienten que es equitativo con la labor que realizan. Con relación a los otros cargos como son regador, motorista, entre otros, la mayoría, es decir, el 15,8% (6 personas) está conforme con el sueldo que devenga; mientras que la minoría constituida por un solo trabajador, o sea el 2,6% (1 personas) dice no estarlo.

Como se puede observar en el Cuadro 34, tomando como base la totalidad de los empleados, un 76,3% (29 trabajadores) están conformes o consideran justo su salario, es decir que sí se presenta equidad en la empresa y es aplicada de manera adecuada entre los empleados. Y sólo el 23,7% (9 trabajadores) dice no estar conforme con el salario percibido, siendo éste un porcentaje poco representativo, pero que de igual manera hay que ponerle especial atención y a la administración se le facilita entonces realizar un estudio minucioso a estos empleados y detectar así la causa de la inconformidad y de esta manera puede lograrse un acuerdo para evitar posibles disgustos o inconformismo que pasarían a consecuencias perjudiciales tanto para ellos como para la organización en sí.

Cuadro 35. ¿Es justo el salario que le pagan? * Relación con los propietarios de la finca

Tabla de Contingencia % del Total					
		Relación con los propietarios de la finca			Total
		Buena	Excelente	Regular	
¿Es justo el salario que le pagan?	No	21,1%		2,6%	23,7%
	Sí	63,2%	13,2%		76,3%
Total		84,2%	13,2%	2,6%	100,0%

Gráfico 34. ¿Es justo el salario que le pagan? * Relación con los propietarios de la finca



Análisis: Entre la técnica de equidad y el factor motivacional clima laboral existe una relación tal como se muestra en el Cuadro 35, donde el 63,2% (24 trabajadores) tienen buena relación con los propietarios de la finca y que por esta razón obtienen un justo salario; a manera de agradecimiento aquellos trabajadores que consideran que su labor es equitativa con la el salario recibido, tratan de llevar un a buena relación con los jefes. El 13.2% (5 trabajadores) igualmente consideran que tener una excelente relación con los propietarios trae como beneficio el otorgamiento de un salario justo.

El 21,1% (8 trabajadores), considera que a pesar de tener una buena relación con los propietarios, su salario no es justo y por lo tanto piensan que al tener una buena comunicación con los propietarios no influye en el pago justo de su salario; para ellos es más importante el compañerismo, la amistad y como se ha recalcado en análisis anteriores están conformes con lo que reciben por la labor desempeñada. Por último, una minoría constituida por un 2,6% considera que su salario no es justo y que por lo tanto la relación con los propietarios es regular.

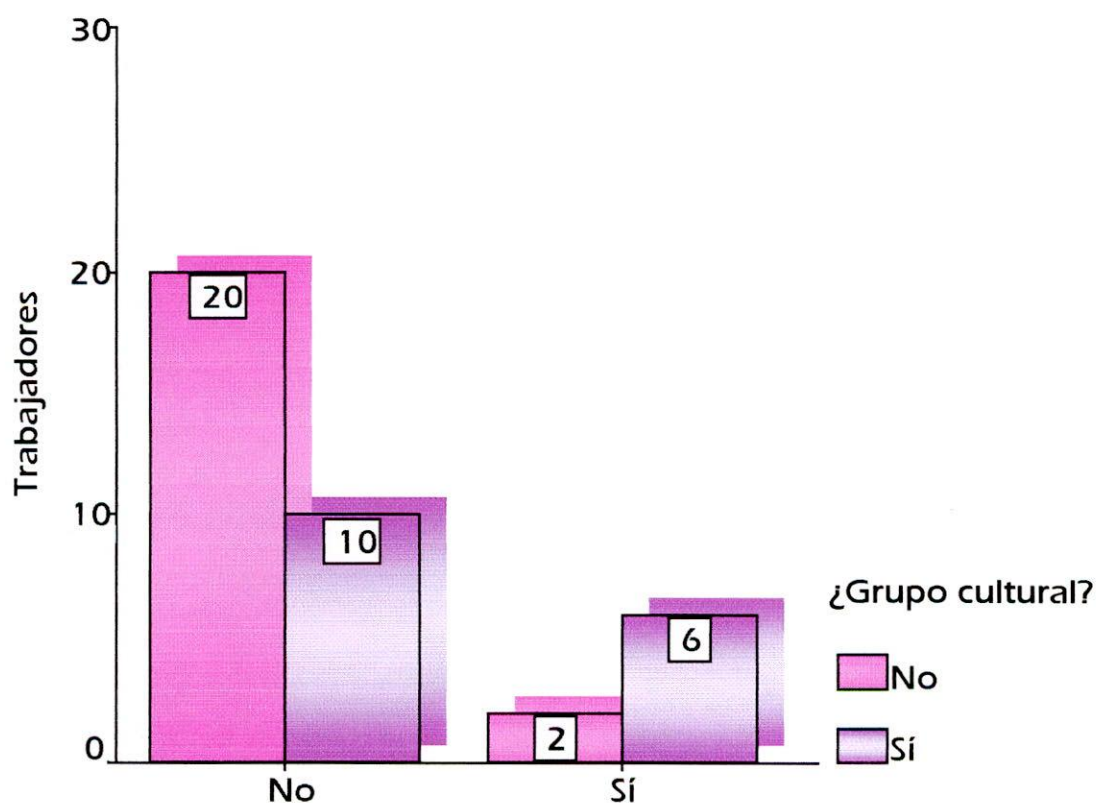
En lo antes plasmado se puede apreciar que existe un alto grado de equidad y un muy buen clima laboral en la empresa.

- Clima Laboral – Dinero

Cuadro 36. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? *
¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?		Total
		No	Sí	
¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor?	No	52,6%	26,3%	78,9%
	Sí	5,3%	15,8%	21,1%
Total		57,9%	42,1%	100,0%

Gráfico 35. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? *
¿Pertenece a algún grupo cultural dentro de la finca?



¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su

Análisis: Entre la técnica motivacional del dinero y el factor motivacional clima laboral existe una relación tal como se muestra en el Cuadro 36, el 52.6% (20 trabajadores) no pertenecen a ningún grupo cultural o deportivo dentro de la finca y no reciben recompensa en dinero adicional por el trabajo realizado, consideran que en lugar de dedicarse a otra actividad fuera de la jornada laboral, prefieren descansar en sus hogares y que al no participar o representar a la empresa en algún evento, no recibirán ningún tipo de dinero adicional.

El 26,3% (10 trabajadores), a pesar de ser integrantes de uno de los grupos culturales o deportivos, consideran la no necesidad de obtener algún tipo de recompensa por dicha actividad, más que todo la realizan por gusto, porque les llama la atención, porque ven una oportunidad para aprender, entre otros motivos.

El 15,8% (6 trabajadores), por el contrario cree en la necesidad de pertenecer a algún grupo de la Finca para poder obtener algún tipo de recompensa por ello, no necesariamente en forma de dinero adicional sino también otorgándole alguna facilidad económica mediante bonos de compra en almacenes, abastecimiento de su despensa por parte del comisariato con que cuenta la cooperativa, etc.

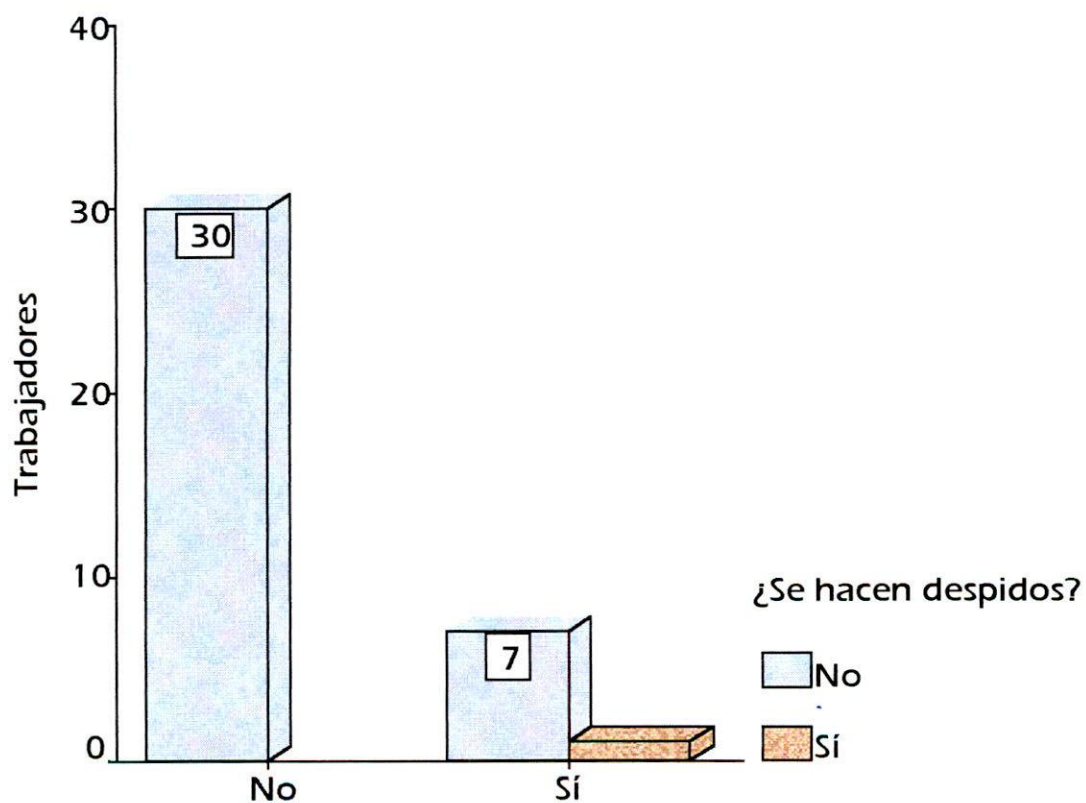
Sólo el 5,3% (2 empleados) argumentan no pertenecer a ningún grupo, pero que de igual manera obtienen recompensa en dinero adicional a través la forma como desempeñan su labor, al cumplir con las metas establecidas de producción individual o al cumplir con los parámetros fijados por los propietarios para obtener recompensas.



Cuadro 37. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? *
¿Se realizan despidos en la finca?

Tabla de Contingencia % del Total				
		¿Se realizan despidos en la finca?		Total
		No	Sí	
¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor?	No	78,9%		78,9%
	Sí	18,4%	2,6%	21,1%
Total		97,4%	2,6%	100,0%

Gráfico 36. ¿Le ofrecen recompensa en dinero adicional por su labor? *
¿Se realizan despidos en la finca?



¿Ofrecen recompensa en dinero adicional por labor?

Análisis: Entre la técnica motivacional del dinero y el factor motivacional clima laboral existe una relación tal como se muestra en el Cuadro 37, donde la mayoría de los trabajadores, es decir, el 78,9% (30 trabajadores) consideran que la Finca no le ofrece ningún tipo de recompensa en dinero adicional por su labor y que de igual forma no se realizan despidos frecuentes en la finca.

El 18,4% (7 trabajadores), de igual forma consideran que no se realizan despidos, pero que sí se ofrecen recompensas en dinero adicional. Sólo el 2,6% (1 trabajador) dice que sí ofrecen recompensas y que sí hay despidos frecuentes.

Cabe resaltar que en la finca no se presenta renovación de personal, esto se ve reflejado en el 97,4% (37 trabajadores), casi la totalidad de la población estudiada, constituyéndose esto en un indicador muy importante ya que los empleados no se sienten temerosos de ser despedidos al momento de cometer un error en forma consciente o inconsciente. Sólo el 2,6% considera que hay despidos frecuentes, pero al parecer, de acuerdo a los análisis realizados en Cuadros anteriores, es una persona que no conoce bien la empresa y se puede inferir que lleva muy poco tiempo de servicio, por lo que no cuenta con argumentos válidos para emitir conceptos como este que estamos analizando en el Cuadro 37.

4.2.4 Elementos de los Factores Motivacionales no Influenciados por las Técnicas de Motivación

Dentro del análisis estadístico que se realizó a través del *software* estadístico SPSS, se pudo apreciar que las técnicas de motivación utilizadas en la investigación no tuvieron incidencia en algunos elementos de los factores motivacionales, por lo tanto dicho *software* automáticamente fue rechazando dichos resultados. Estos elementos son los siguientes: (Tomados del Anexo A):

Cuadro 38. Elementos que no Presentaron Ninguna Relación con las Técnicas de Motivación

Factor	No. Pregunta	Indicador
Satisfacción Laboral	12	¿Conoce usted las normas (reglas) de la Finca?
	13	¿La Finca lo afilia a alguna institución que le brinda servicios de Salud? SI, NO, ¿Por qué?
	14	¿La cooperativa le brinda ayuda en caso de calamidad dentro o fuera de la finca? SI, NO, ¿Por qué?
	16	¿La Cooperativa tiene en cuenta a su familia en las actividades que se realizan en la Finca? SI, NO, ¿Por qué?
	19	¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la Finca? SI, NO,
Productividad	20	¿La Finca le da a usted las herramientas de trabajo necesarias para realizar su labor? SI, NO
	22	¿Sus jefes le comunican a usted y a sus compañeros de trabajo los logros y reconocimientos obtenidos por la Finca? SI, NO
	23	¿Considera usted que su trabajo cumple con las metas de producción de la Finca? SI, NO
Clima Laboral	32	¿Le evalúan a usted la forma como realiza su trabajo? SI, NO. ¿Cada cuánto (puede ser diario, semanal o mensualmente)?
	33	¿Las directivas le hacen saber a usted cómo ha sido su rendimiento laboral? SI, NO

En la técnica de desempeño, como se puede observar en el Anexo A, en la técnica de evaluación del desempeño, el elemento "Si su labor por algún motivo la hace mal, le hacen llamado de atención pero de buena manera", no tiene ningún grado de incidencia en ninguna de los elementos manejados dentro de los factores motivacionales, razón ésta por la cual dicho elemento fue eliminado por el *software*.

5. CONCLUSIONES

5.1 ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Satisfacción Laboral – Evaluación del Desempeño: Este factor sólo es influenciado por la técnica motivacional de evaluación del desempeño, en la que la Finca ofrece educación en bajo porcentaje a los hijos de los trabajadores, en alto porcentaje ofrece recreación a todos los trabajadores incluyendo a sus familias y de igual manera permiten la participación de ellos en actividades extralaborales.

La evaluación del desempeño se ve reflejada en las felicitaciones que los empleados reciben por una buena labor desempeñada por parte de sus jefes.

5.2 ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

Productividad – Calidad de Vida en el Trabajo: el suministro de las herramientas necesarias para ejecutar las labores de campo es indispensable, y en este sentido es importante resaltar que la finca en efecto suministra oportunamente los elementos necesarios para realizar las labores de campo. De lo contrario no se podrían ejecutar a tiempo los trabajos de corte y

subsiguientes, retrasándose notoriamente el cumplimiento de las metas diarias de producción ya estipuladas.

Productividad – Evaluación del Desempeño: Referente a la Evaluación del Desempeño, vemos que está ligado directamente con la técnica anterior, puesto que en la medida en que se proporcionan las herramientas de trabajo adecuadas, el trabajador podrá cumplir con las metas de producción personales.

Productividad – Equidad: La Equidad es importante, teniendo en cuenta que el trabajador devenga un sueldo y se debe tener especial cuidado en la asignación salarial de cada empleado de modo que se pague lo justo, acorde con la labor realizada.

En general la Finca a nivel de productividad cumple sus expectativas, debido a que cumple con sus metas de producción mediante la utilización racional de los recursos a su alcance.

5.3 ACERCA DEL CLIMA LABORAL

Clima Laboral – Calidad de Vida en el Trabajo: En la finca se pudo observar que existe una buena relación de los propietarios con los empleados y de los empleados entre sí, lo que genera un ambiente en la empresa de compañerismo, hermandad y lo más importante que se consideran como una



familia, donde sin importar los principios, valores o creencias que posea cada quien, no es un impedimento para poder establecer buenas relaciones entre ellos. Aunque no se puede negar que se presenta un poco de oposición en este aspecto en uno que otro trabajador, sucediéndole esto a los trabajadores relativamente nuevos, a los cuales se les ha dificultado un poco establecer una buena relación con sus compañeros, pero este impase no ha impedido que la empresa cuente con un excelente clima laboral.

A lo anterior se le puede sumar que los empleados no se ven sometidos a despidos de manera frecuente, situación ésta que no genera incertidumbre o tensión entre los trabajadores por el simple hecho de estar pendientes que en algún momento pudiesen ser desvinculados de la empresa; pero si en algún momento se presentara algún despido, el trabajador ya ha sido advertido de antemano recibiendo los respectivos llamados de atención.

Clima Laboral – Evaluación del Desempeño: la finca cuenta con un personal encargado de supervisar el trabajo realizado por los obreros, constantemente se está verificando que cumplan eficientemente su labor para que en un momento dado se pueda realizar el respectivo llamado de atención si se da el caso que se cometa algún error durante la ejecución de la labor. Además esto permite que el trabajador corrija de manera inmediata el impase. Ésta es la única manera que poseen para evaluar el desempeño en el trabajo, es decir, que no poseen un registro histórico de cómo ha sido el

desenvolvimiento de los trabajadores a través de su tiempo de vinculación con la finca, para poder establecer con base en ello planes individuales, dando esto una base para el mejoramiento laboral de cada uno.

El desempeño de los trabajadores dentro de la finca, dependerá en gran medida del trato que ellos reciban de la misma por parte de sus jefes inmediatos. Los trabajadores consideran que su trabajo es constantemente verificado por el personal designado para ese fin y este tipo de relación puede servir de puente para llegar a tener una buena comunicación con los propietarios y que éstos a su vez puedan tenerlos en cuenta al momento de tomar alguna decisión de fondo para la empresa.

El trabajador sólo tiene la oportunidad de aspirar a un mejor nivel dentro de la Finca, a través del desenvolvimiento que éste tenga al realizar su trabajo, sin tener en cuenta si se le ha realizado un estudio previo o si de verdad cuenta con las aptitudes necesarias para esto.

Clima Laboral – Participación: La participación tiene gran incidencia debido a que los dueños de la finca tienen en cuenta la mayoría de las opiniones o sugerencias que les hacen sus empleados ya sea porque tienen un gran conocimiento en el área o porque han experimentado una situación similar que les permite sugerir alternativas de solución en un momento determinado.

La mayoría de los obreros hacen parte de un grupo informal dentro de la finca: el equipo de fútbol. Esto es un aspecto de vital importancia ya que vemos que la finca ofrece actividades recreativas donde todos pueden realizar actividades diferentes a las de su trabajo, lo que beneficia en gran medida a la Finca y a los mismos trabajadores, ya que de esta forma no se recargarán sólo con trabajo, ocasionando así la realización de las labores con desagrado o disgusto, obteniendo de esta forma resultados no planeados. Así mismo el hecho de participar en otras actividades, logra que el empleado disperse su mente, desetresándose al máximo del duro trabajo lo que permite cumplir su trabajo con emoción en forma eficiente y efectiva.

Clima Laboral – Equidad: Todos los trabajadores en la finca están conformes o satisfechos con lo que reciben por la realización de su trabajo, de igual forma piensan que ganan lo que merecen y está que el salario está acorde con la labor que cada uno realiza, de igual forma consideran que no se presenta ningún tipo de preferencia o trato especial para ciertos trabajadores, todos gozan de igualdad de trato y de igualdad de oportunidades.

Acerca de la caracterización de la población, se pudo observar que un 66% de ésta ha cursado sus estudios de primaria, representando este porcentaje su mayoría, cabe resaltar que no todos la han culminado debido al medio en el que se encuentran ya que iniciaron desde edad muy temprana a trabajar y las actividades escolares no se podían realizar normalmente; de igual forma para

el caso de los bachilleres, los cuales representan un 29%, no han culminado todos sus estudios; el 5% restante pertenece a la categoría de analfabetas que se ve reflejado en muy menor grado.

De lo anterior podemos concluir que la mayoría de los trabajadores poseen un grado de escolaridad bastante bajo, pero a pesar de no tener los suficientes conocimientos académicos esto no representa ningún impedimento al momento de desempeñar su labor, ya que ellos conocen perfectamente sus responsabilidades y realizan sus tareas de forma eficaz y eficiente, hasta el punto que se les permite hacer ciertas recomendaciones a los administradores de la Finca gracias a que la mayoría de los empleados tienen bastante tiempo de servicio lo que da pie para brindar cierto grado de confianza.

6. RECOMENDACIONES

6.1 ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Es importante que la finca posea en un archivo la Hoja de Vida de cada uno de sus empleados, donde quede plasmado cómo ha sido su desempeño en forma periódica, el récord de sus llamados de atención, información personal, entre otros aspectos importantes que se convertirán en un momento dado en una fuente primordial para tener un conocimiento de los mismos y actuar de una manera oportuna y adecuada con cada uno de ellos.

Es importante aclarar que sólo por el hecho que un trabajador dé su punto de vista o sugiera algo en un momento dado, no quiere decir que con base en esto se tome una decisión acelerada, puesto que perjudicarla en gran medida a la empresa, por lo que se hace necesario estudiar la propuesta por parte de los administradores, determinar su viabilidad y conveniencia sin basarse en el hecho de que el empleado tenga gran experiencia o porque tenga un gran tiempo de servicio dentro de la Finca.

La empresa debe otorgar beneficios o reconocimientos a aquellos trabajadores que se les vea el interés de participar y sobre todo a aquellos que se les pueda

descubrir sus cualidades de liderazgo entre sus compañeros, ya que de esta manera se sentirán motivados o interesados en seguir trabajando duro para demostrar que pueden llegar a ser personas con grandes capacidades en la empresa y que ésta puede contar con ellos en el momento que lo requiera.

Se debe tener presente que en la medida en que a un trabajador se le escuche su punto de vista, éste podrá percibir la intención de ofrecimiento de bienestar laboral por parte del empleador o patrono.

6.2 ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

Se puede confirmar que la supervisión del trabajo y el otorgamiento de recompensas tienen relación directamente proporcional, por lo que la Finca debe diseñar un sistema apropiado de incentivos y contribuciones porque el dinero a pesar de todo es un reforzador de mucho peso y más para el caso de la población que estamos manejando en este estudio, ya que ésta posee precario nivel de ingresos y de esta forma se les ayudará en gran medida a cubrir sus necesidades.

6.3 ACERCA DEL CLIMA LABORAL

El liderazgo que ejercen los jefes y propietarios de la finca al ser participativo en el momento de trazar la ejecución de alguna actividad, comunica a los empleados lo que se va a realizar con el fin que éstos alimenten el proceso con

sus opiniones. La realización de Asambleas es un buen espacio para recoger los comentarios de las personas que constituyen el recurso humano de la empresa y así estudiar la viabilidad de implementar las recomendaciones recibidas para luego tomar una decisión final acertada.

Una forma interesante para lograr un buen trato entre supervisor – empleado (y viceversa) es comunicar por medio de talleres de sensibilización con cada uno de los trabajadores, las funciones específicas de cada cargo para concientizarlos así de que en caso de presentarse alguna discrepancia entre ellos, el diálogo es la mejor forma de llegar a un acuerdo y aceptar que cada quien tiene una labor que cumplir y más si está directamente relacionada con la actividad que desarrolla la empresa.

Como recomendación adicional, consideramos que la técnica de Calidad de Vida en el Trabajo, debe relacionarse Satisfacción Laboral mediante la realización de jornadas de capacitación mediante la suscripción de convenios con instituciones educativas que coadyuven con la elevación del nivel de escolaridad de sus empleados; de esta forma ellos se sentirán importantes y se les elevará su autoestima y capacidad de logro de las metas que se hayan trazado para el futuro de ellos mismos y de sus familias (actitud de querer progresar).

6.4 MODELO MOTIVACIONAL SUGERIDO

De acuerdo a todo lo anterior, las tesis proponen la aplicación del **MODELO DE REFORZAMIENTO POSITIVO o MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA**, propuesto por el Psicólogo B. F. Skinner. Dado que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño, sugerimos la aplicación de este modelo, ya que su diseño no llevará mucho tiempo y esfuerzo para su posterior implementación, debido a que gran parte de sus aspectos, actualmente se están dando al interior del manejo motivacional de la Finca, como es el caso de la aplicación de los reforzadores, tales como el ofrecimiento de actividades recreativas tanto para el trabajador como para su familia, fácil acceso para dirigirse a los propietarios, administración de puertas abiertas, facilidad para la participación y exposición de ideas. Cabe resaltar que los reforzadores antes mencionados, debido al éxito que han proporcionado y que por ende han incidido positivamente en los factores motivacionales de que trata este trabajo, deben mantenerse, beneficiando así a todos los que hacen parte de la empresa.

Se justifica la aplicación de este modelo, ya que se amolda al tipo de recurso humano manejado en la empresa, por cuanto son individuos con poco nivel de preparación académica a los cuales hay que dirigirles las tareas de modo que las ejecuten en forma correcta. En caso que éstos cumplan con las expectativas de la finca, se les debe elogiar con el fin de lograr que el comportamiento adecuado se repita en ocasiones posteriores, gracias a la aplicación de los respectivos reforzadores que permitirán que esto se pueda

presentar. El procedimiento para la implantación del modelo anteriormente mencionado se puede realizar mediante la implementación de una serie de reforzadores que afiancen los ya establecidos por la Finca, entre los cuales tenemos la creación de un sistema de bonificaciones y recompensas, es decir, *por ejemplo*: "se le otorgará un bono de \$50.000 a aquel trabajador que supere su producción con relación a la del mes inmediatamente anterior"; dicho reforzador permitirá que el trabajador se esmere por cumplir con ese objetivo mes a mes, esto permitirá lograr la repetitividad de la acción, logrando de igual manera el aumento de la productividad global de la finca. Pero no siempre se requiere de la aplicación de un reforzador como el dinero, ya que la empresa también puede otorgar un pasadía en algún hotel de la ciudad al trabajador incluyendo a su familia, un bono de descuento en almacenes, premiarlo con el suministro de un mercado gratis para el mes, entre otros. El reforzador se aplicará atendiendo a las necesidades más predominantes de los trabajadores. La evaluación del modelo debe orientarse a detectar qué tan repetitiva se hace la acción con la aplicación del reforzador escogido como mejor como medio de logro de objetivos que se ha trazado la finca, sabiendo de antemano que si no se presenta esta situación se hará necesario el cambio del mismo por uno que de veras despierte interés o que satisfaga en gran magnitud las necesidades de las personas que laboran en la finca.

Todo lo anterior, debe concertarse con los trabajadores, ya que el modelo será aplicado para el beneficio de todos los que componen la fuerza de trabajo de la Finca y además también redundará en beneficios para los propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc. Graw Hill. Santafé de Bogotá: 2.000. 699 p.

CLIFFORD T., Morgan. Breve Introducción a la Psicología. Mc. Graw Hill. México: 1.974. 474 p.

DAVID, Keith. NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8ª Edición (3ª. en Español). Editorial Mc. Graw Hill. México. 734 p.

DEL CASTILLO, Mancebo. El Administrador y su Entorno dentro de la Administración. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. México D.F.: 1.992. 365 p.

DESSLER, Gary. Organización y Administración, Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall. México: 1979. pág. 202 y 204.

DUNNETTE, Marvin D., KIRCHNER, Wayne K. Psicología Industrial. Biblioteca Técnica de Psicología. Editorial Trillas. México: 1.974. 279 p.

FLEISHMAN, Edwin A., BASS, Alan R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Editorial Trillas. México: 1.976. 717 p.

GOLEMAN, D. La Inteligencia Emocional en la Empresa.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill. México D.F.: 1.995. 710 p.

LEVIN, Richard I. RUBIN, David S. Estadística para Administradores. Editorial Prentice Hall. México: 1.996. 1.040 p.

M.D. LUNDIN, Stephen C. PAUL, Harry. CHRISTENSEN, John. Fish!. La Eficacia de un Equipo radica en su Capacidad de Motivación. Editorial Empresa XXI. España: 2.000. 122 p.

MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y Muestreo. ECOE Ediciones. Santafé de Bogotá: 1.997. 891 p.

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas "Un Enfoque Estratégico y Práctico". Ediciones UNINORTE. Barranquilla, Colombia: 1.985. 207 p.

RONDÓN CARVAJAL, José Guillermo (Ing. Agr.). Informe Final de la Consultoría Técnica sobre Diagnóstico de la Situación Ambiental del Cultivo de Banano en Colombia. CORPOICA. Santafé de Bogotá D.C., junio 25 de 1.997. 140 p.

SARAVIA GÓMEZ, Annet. SARAVIA GÓMEZ, Yannin. Tesis: Incidencia de los Sistemas Motivacionales en el Rendimiento y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Área de la Producción de la Extractora Aceites S.A. del Municipio de El Retén Magdalena. Universidad del Magdalena. Santa Marta: 1.999. 111 p.

TERRY, George R. Principios de Administración. 4ª Edición, Editorial Continental S.A. México D.F.: 1.972. 843 p.

URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología.

www.gestiopolis.com (La comunidad Latina de estudiantes de negocios)

Documento: Liderazgo y Motivación. **Por:** Mag. Walter Arana Mayorca. Psicólogo Organizacional

Documento: La Motivación. **Aportado por:** Adriana López, adrisaga@aol.com

Documento: Conducta Organizacional. **Aportado por:** Paulina Isabel Gutierrez Acuña, paulinagtz21@hotmail.com

Documento: Encuesta sobre Motivaciones del Trabajador. **Aportado por:** Mariela J. Ezcurra, marie@ssdnnet.com.ar



ANEXOS

Anexo A. Encuesta sobre Motivaciones del Trabajador (Modelo Originalmente Aplicado)

INSTRUCCIONES

La presente encuesta tiene como objetivo identificar los factores que lo motivan a seguir trabajando en esta finca, con el fin de brindarle a usted y a su familia una mejor calidad de vida que le genere mayor satisfacción en su trabajo.

Es importante hacerle saber que este cuestionario tiene un fin estrictamente académico, por lo cual la información que usted proporcione no afectará de modo alguno su permanencia en el trabajo que actualmente usted desempeña. Se le recomienda llenar esta encuesta con lapicero, y escogiendo una sola respuesta a cada pregunta mediante la marcación con una "X"

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL DEL ENCUESTADO

1. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
2. Edad: _____ años.
3. Estado Civil: Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Viudo (a) _____
Unión Libre _____ Divorciado (a) _____
4. Número de Hijos: _____ hijos.
5. ¿Qué labor realiza usted en la Finca? _____
6. ¿Es usted hijo de algún trabajador que actualmente trabaja o trabajó en la finca? SI _____ NO _____
7. Estudios: Analfabeta _____ Primaria _____ Secundaria _____
Universitario _____ Técnico _____ Otros Cursos _____
8. ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando en la finca?: _____
9. ¿Su casa queda ubicada dentro de la Finca: SI _____ NO _____
10. ¿Con qué servicios cuenta usted en su casa?
Agua _____ Luz _____ Teléfono _____
Gas _____ Alcantarillado _____ Otros _____

II. TÉCNICAS MOTIVACIONALES EMPLEADAS EN LA FINCA

11. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades le ofrece la Finca con el fin de hacerlo sentir a gusto con su trabajo y recompensarle la labor que usted realiza?

ACTIVIDAD	SI	NO
• Dinero (dinero adicional al que recibe por su sueldo)		
• Participación (sus jefes le aceptan las sugerencias que pueda hacerles en cualquier momento)		
• Calidad de Vida en el Trabajo (sus jefes están pendientes de si usted se siente bien con el trabajo que realiza)		
• Evaluación del Desempeño		
– Permanente sus jefes verifican la labor que usted realiza.		
– Si su labor la hace correctamente recibe alguna felicitación.		
– Si su labor por algún motivo la hace mal le hace un llamado de atención pero de buena manera.		
• Equidad		
– Es justo el salario que le pagan		
– Son justas las recompensas y los reconocimientos recibidos por la buena realización de su trabajo.		
– Hay tratos de preferencia hacia ciertos trabajadores		

III. ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

12. ¿Conoce usted las normas (reglas) de la Finca?
SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
¿Está conforme con esas normas? _____
13. ¿La Finca lo afilia a alguna institución que le brinda servicios de Salud?
SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
14. ¿La cooperativa le brinda ayuda en caso de calamidad dentro o fuera de la finca? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
15. Participa activamente usted en las actividades que le ofrece la Finca sea dentro o fuera de ella? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
16. ¿La Cooperativa tiene en cuenta a su familia en las actividades que se realizan en la Finca? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
17. ¿La empresa le ofrece actividades recreativas donde puede tener un rato de diversión junto con sus compañeros de trabajo? SI ____ NO ____

18. ¿La Finca le ofrece ayuda económica para la educación de usted o a algún miembro de su familia? SI ____ NO ____ ¿A quienes? _____
19. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la Finca? SI ____ NO ____

IV. ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

20. ¿La Finca le da a usted las herramientas de trabajo necesarias para realizar su labor? SI ____ NO ____
21. ¿La Finca le comenta a usted los planes que tiene pensado realizar en un futuro? SI ____ NO ____
22. ¿Sus jefes le comunican a usted y a sus compañeros de trabajo los logros y reconocimientos obtenidos por la Finca? SI ____ NO ____
23. ¿Considera usted que su trabajo cumple con las metas de producción de la Finca? SI ____ NO ____
24. ¿Considera que el sueldo que recibe es justo con relación a su trabajo y esfuerzo? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
25. ¿La Finca le brinda recompensas económicas por la eficiente labor realizada? SI ____ NO ____ Algunas Veces ____

V. ACERCA DEL CLIMA LABORAL

26. ¿Cómo considera usted la relación que tiene con los propietarios de la finca? Mala ____ Regular ____ Buena ____ Excelente ____
27. ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes es adecuado? Malo ____ Regular ____ Bueno ____ Excelente ____
28. ¿Considera usted que se realizan despidos frecuentes en la Finca? SI ____ NO ____
29. ¿Cree que en la Finca se da el compañerismo y la unión entre los trabajadores? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
30. ¿Considera que la Finca tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la toma de decisiones? SI ____ NO ____
31. Ante un error cometido por usted en su trabajo ¿Cuál es el tipo de llamado de atención que usted recibe?
Descuento del sueldo ____ Memorando o carta ____ Regaño ____
Maltrato físico o verbal ____ Otro _____
32. ¿Le evalúan a usted la forma como realiza su trabajo? SI ____ NO ____
¿Cada cuánto (puede ser diario, semanal o mensualmente)? _____
33. ¿Las directivas le hacen saber a usted cómo ha sido su rendimiento laboral? SI ____ NO ____

34. ¿Hace usted parte de algún grupo dentro de la Finca? (puede ser grupo deportivo, cultural, de costura, de lectura, etc.)
SI ____ NO ____ ¿Cuál? _____
35. ¿Le gustaría a usted dirigir alguno de esos grupos a los que pertenece?
SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____

Atentamente,

MARTA CRISTINA MEJÍA SÁNCHEZ GLENDA MILENA DE LA HOZ RUÍZ

JORGE DELGADO CAMPO

Anexo B. Encuesta sobre Motivaciones del Trabajador (Modelo con Descarte de Variables Mediante Software SPSS)

INSTRUCCIONES

La presente encuesta tiene como objetivo identificar los factores que lo motivan a seguir trabajando en esta finca, con el fin de brindarle a usted y a su familia una mejor calidad de vida que le genere mayor satisfacción en su trabajo.

Es importante hacerle saber que este cuestionario tiene un fin estrictamente académico, por lo cual la información que usted proporcione no afectará de modo alguno su permanencia en el trabajo que actualmente usted desempeña. Se le recomienda llenar esta encuesta con lapicero, y escogiendo una sola respuesta a cada pregunta mediante la marcación con una "X"

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. IDENTIFICACIÓN PERSONAL DEL ENCUESTADO

1. Sexo: Masculino _____ Femenino _____
2. Edad: _____ años.
3. Estado Civil: Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Viudo (a) _____
Unión Libre _____ Divorciado (a) _____
4. Número de Hijos: _____ hijos.
5. ¿Qué labor realiza usted en la Finca? _____
6. ¿Es usted hijo de algún trabajador que actualmente trabaja o trabajó en la finca? SI _____ NO _____
7. Estudios: Analfabeta _____ Primaria _____ Secundaria _____
Universitario _____ Técnico _____ Otros Cursos _____
8. ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando en la finca?: _____
9. ¿Su casa queda ubicada dentro de la Finca: SI _____ NO _____
10. ¿Con qué servicios cuenta usted en su casa?
Agua _____ Luz _____ Teléfono _____
Gas _____ Alcantarillado _____ Otros _____

II. TÉCNICAS MOTIVACIONALES EMPLEADAS EN LA FINCA

11. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades le ofrece la Finca con el fin de hacerlo sentir a gusto con su trabajo y recompensarle la labor que usted realiza?

ACTIVIDAD	SI	NO
• Dinero (dinero adicional al que recibe por su sueldo)		
• Participación (sus jefes le aceptan las sugerencias que pueda hacerles en cualquier momento)		
• Calidad de Vida en el Trabajo (sus jefes están pendientes de si usted se siente bien con el trabajo que realiza)		
• Evaluación del Desempeño		
– Permanente sus jefes verifican la labor que usted realiza.		
– Si su labor la hace correctamente recibe alguna felicitación.		
• Equidad		
– Es justo el salario que le pagan		
– Son justas las recompensas y los reconocimientos recibidos por la buena realización de su trabajo.		
– Hay tratos de preferencia hacia ciertos trabajadores		

III. ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

12. Participa activamente usted en las actividades que le ofrece la Finca sea dentro o fuera de ella? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
13. ¿La empresa le ofrece actividades recreativas donde puede tener un rato de diversión junto con sus compañeros de trabajo? SI ____ NO ____
14. ¿La Finca le ofrece ayuda económica para la educación de usted o a algún miembro de su familia? SI ____ NO ____ ¿A quienes?
15. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la Finca? SI ____ NO ____

IV. ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

16. ¿La Finca le comenta a usted los planes que tiene pensado realizar en un futuro? SI ____ NO ____
17. ¿Considera que el sueldo que recibe es justo con relación a su trabajo y esfuerzo? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____

18. ¿La Finca le brinda recompensas económicas por la eficiente labor realizada? SI ____ NO ____ Algunas Veces ____

V. ACERCA DEL CLIMA LABORAL

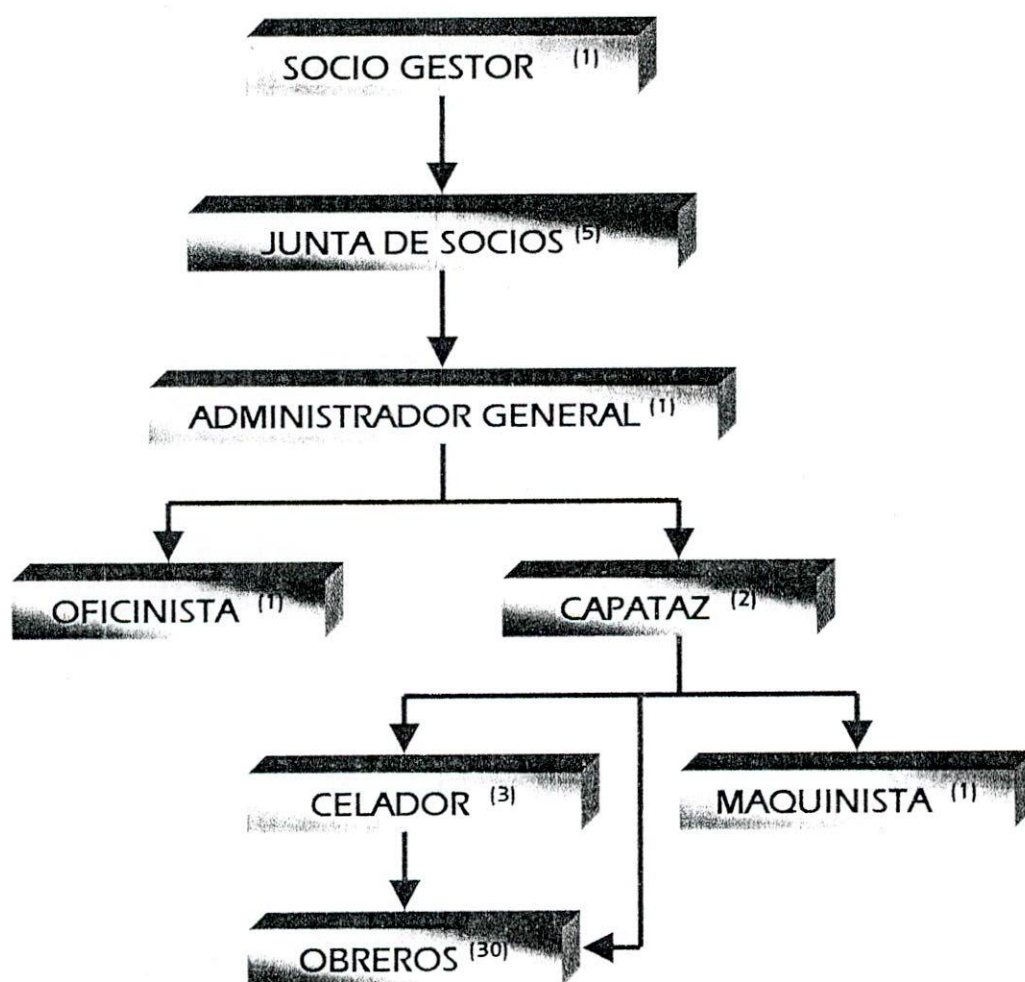
19. ¿Cómo considera usted la relación que tiene con los propietarios de la finca? Mala ____ Regular ____ Buena ____ Excelente ____
20. ¿Considera que el trato recibido por parte de sus jefes es adecuado? Malo ____ Regular ____ Bueno ____ Excelente ____
21. ¿Considera usted que se realizan despidos frecuentes en la Finca? SI ____ NO ____
22. ¿Cree que en la Finca se da el compañerismo y la unión entre los trabajadores? SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____
23. ¿Considera que la Finca tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias para la toma de decisiones? SI ____ NO ____
24. Ante un error cometido por usted en su trabajo ¿Cuál es el tipo de llamado de atención que usted recibe?
Descuento del sueldo ____ Memorando o carta ____ Regaño ____
Maltrato físico o verbal ____ Otro _____
25. ¿Hace usted parte de algún grupo dentro de la Finca? (puede ser grupo deportivo, cultural, de costura, de lectura, etc.)
SI ____ NO ____ ¿Cuál? _____
26. ¿Le gustaría a usted dirigir alguno de esos grupos a los que pertenece?
SI ____ NO ____ ¿Por qué? _____

Atentamente,

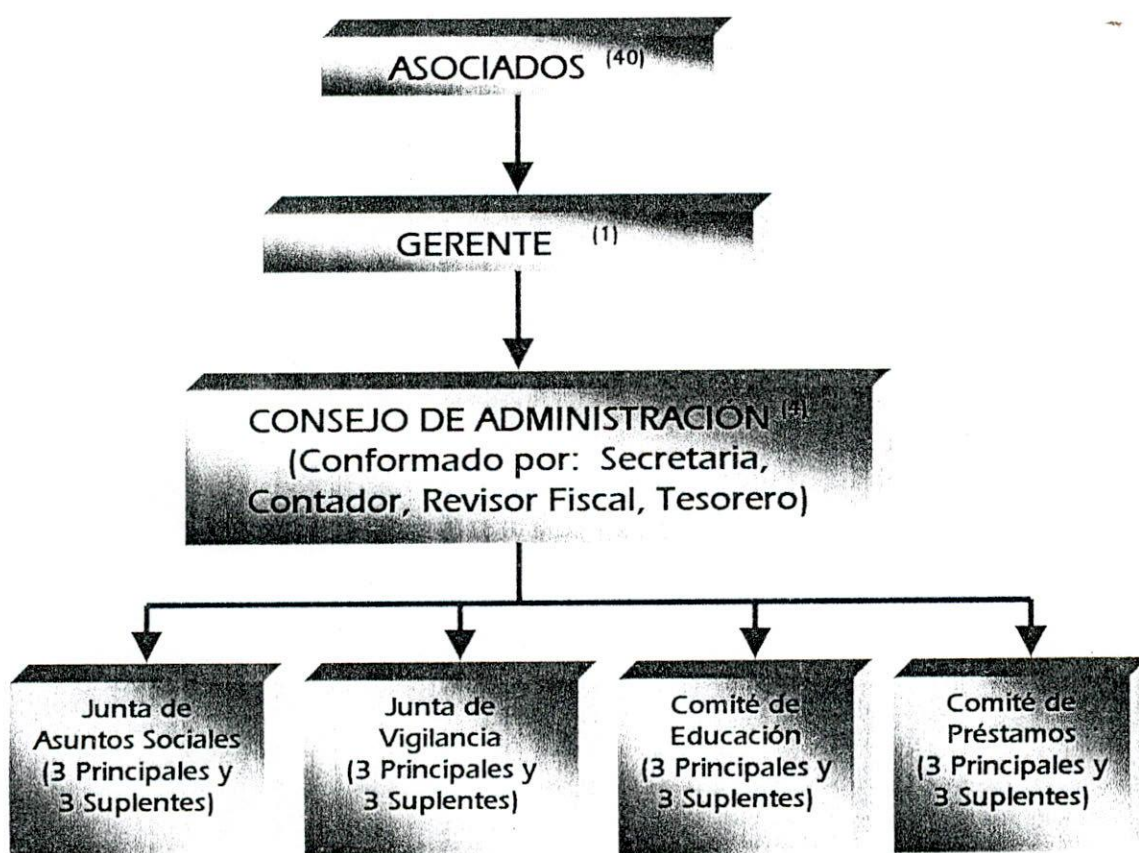
MARTA CRISTINA MEJÍA SÁNCHEZ GLENDA MILENA DE LA HOZ RUÍZ

JORGE DELGADO CAMPO

Anexo C. Estructura Organizacional Finca María de la Esperanza



Anexo D. Estructura Organizacional COOTRAFINES



Anexo E. Acerca de la Productividad de la Finca María de la Esperanza

En este aparte, se hace referencia a algunos datos que consideramos relevantes para dar una idea global acerca del nivel de producción de la Finca:

Cortes Semanales = 3

Días de Corte = Lunes, miércoles y viernes.

Producción por Corte = 2.000 cajas (cada caja contiene 8 manos).

Producción Semanal = 3 cortes x 2.000 cajas = 6.000 cajas.

Producción Mensual = 6.000 cajas x 4 semanas = 24.000 cajas.

Producción Anual = 24.000 cajas x 12 meses = 288.000 cajas.

Según la reglamentación de las comercializadoras bananeras, de acuerdo al número de hectáreas que abarca cada una de las fincas, se les estipula el máximo de producción anual que debe producir para su exportación.

En nuestro caso de estudio, la Finca María de la Esperanza tiene estipulada 288.000 cajas máximas anuales.

Manejo del Banano de Rechazo

Éste se vende de la siguiente manera:

Racimos Grandes = más de 8 manos. \$1.500 racimo.

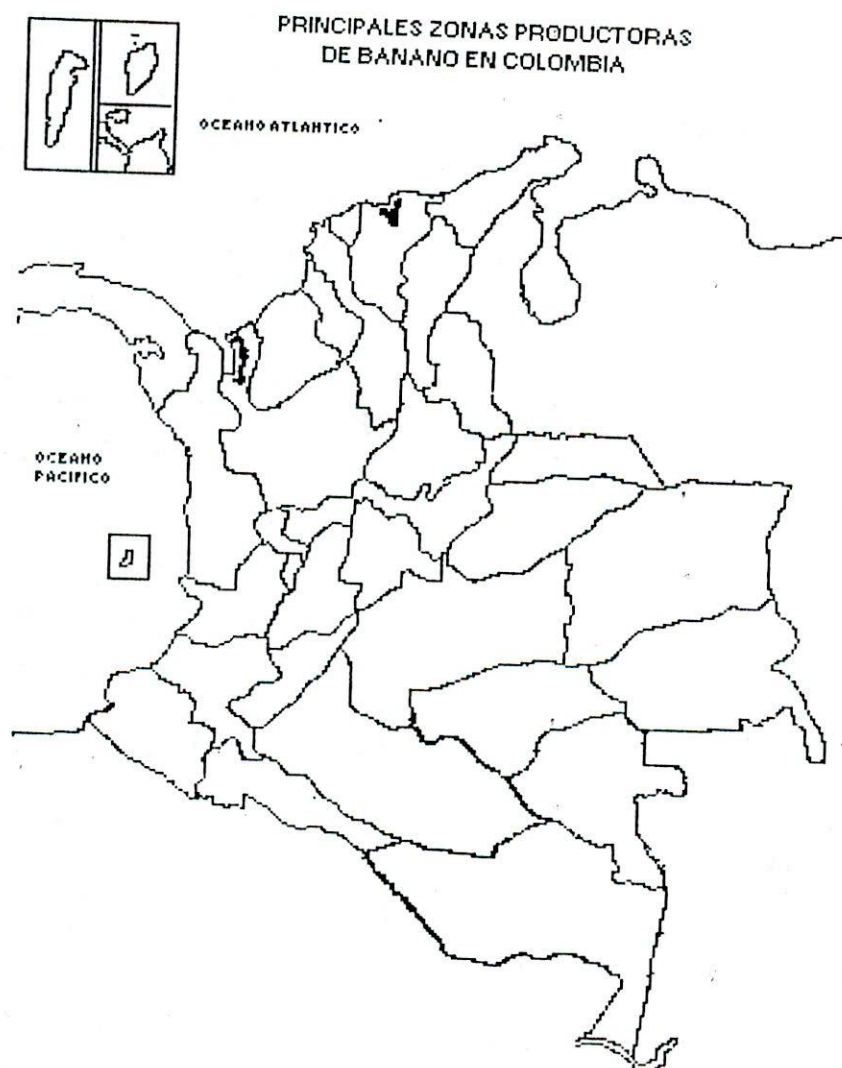
Racimos Pequeños = menos de 8 manos. \$ 750 racimo.

Canastilla 100 dedos = \$1.000

Canastilla 160 dedos = \$1.600

Estos datos se han obtenido tomando como base los últimos cuatro años, tiempo en el que el negocio ha estado en manos de uno de los actuales propietarios según la información obtenida por él mismo y por los registros estadísticos existentes al respecto, ha logrado una utilidad de 24 millones de pesos (en los últimos cuatro años).

Anexo F. Ubicación Geográfica de las Zonas Bananeras Colombianas



Anexo G. Ubicación Geográfica de la Zona Bananera del Departamento del Magdalena

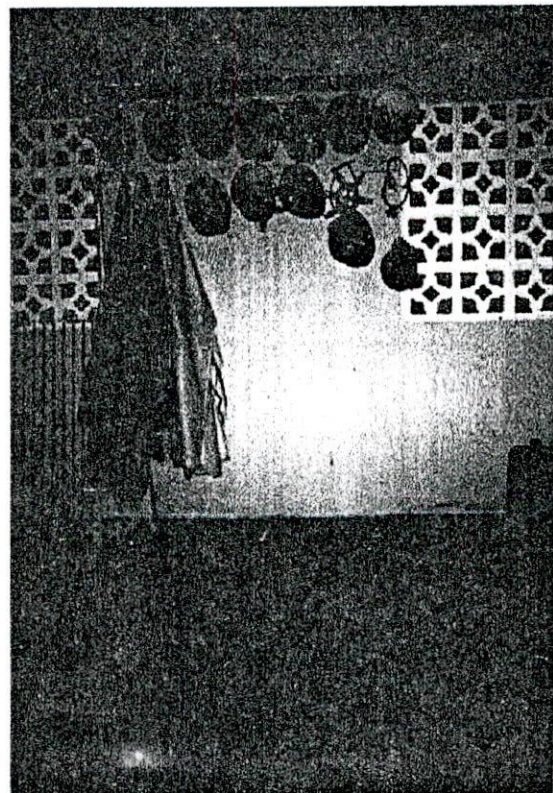


Anexo H. Equipo de Seguridad Industrial Observado



El tener un botiquín de primeros auxilios a la mano es de vital importancia, ya que pueden suceder accidentes menores durante la labor de corte y este equipo permitirá solucionar rápidamente estos imprevistos.

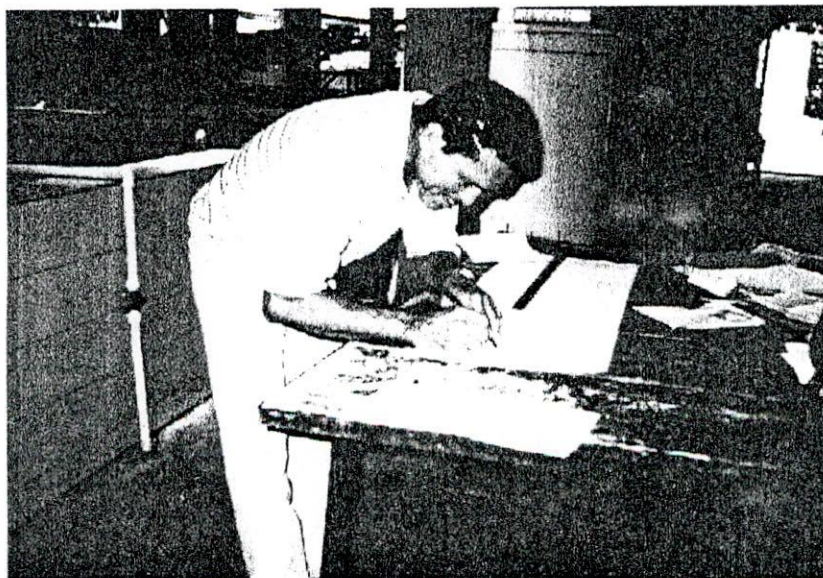
La dotación del material que vemos en la parte inferior derecha corresponde a la dotación de cascos e impermeables los cuales son muy útiles al momento de estar el trabajador cerca del cable – vía y además los impermeables le ayudarán a no mojarse cuando está cerca de los distribuidores de agua cuando se realiza la labor de riego.



Anexo J. Actitud en Día de Pago de Salario

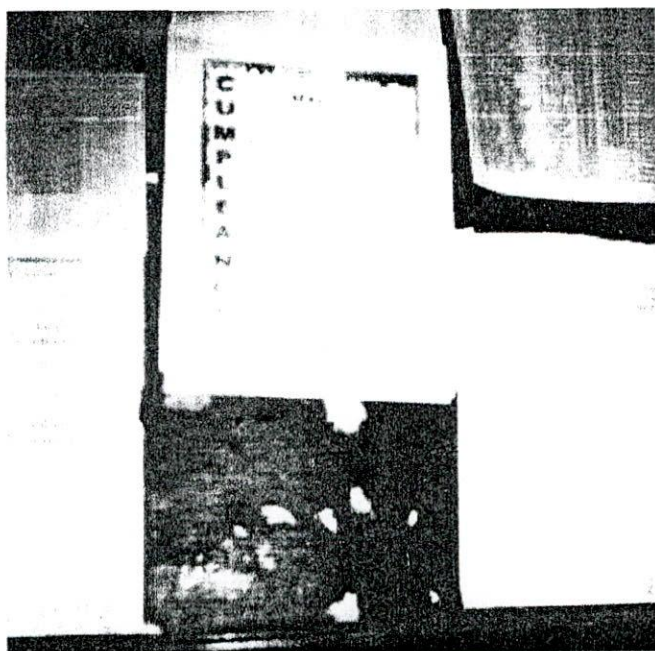


La Jefe de Recursos Humanos, la Administradora Denise María Padilla (ubicada en el centro de la imagen) y su Asistente Johana de la Cruz Barreto, también Administradora (ubicada en el lado derecho), coordinan toda la labor de pago de salario a los trabajadores.



Para los trabajadores el día de pago constituye un evento muy satisfactorio, reciben el salario para el cual han trabajado muy duro durante la quincena. En la imagen vemos como el trabajador adopta una actitud positiva mientras firma el libro de nómina.

Anexo K. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes



La imagen de la izquierda, muestra que en cartelera de la Finca se fijan en papel los cumpleaños de los trabajadores.

Es bueno hacer saber el día en que cumple años una persona, ya que cada una se sentirá motivada al recibir una felicitación o algún presente por parte de sus compañeros de trabajo o por parte de las directivas.

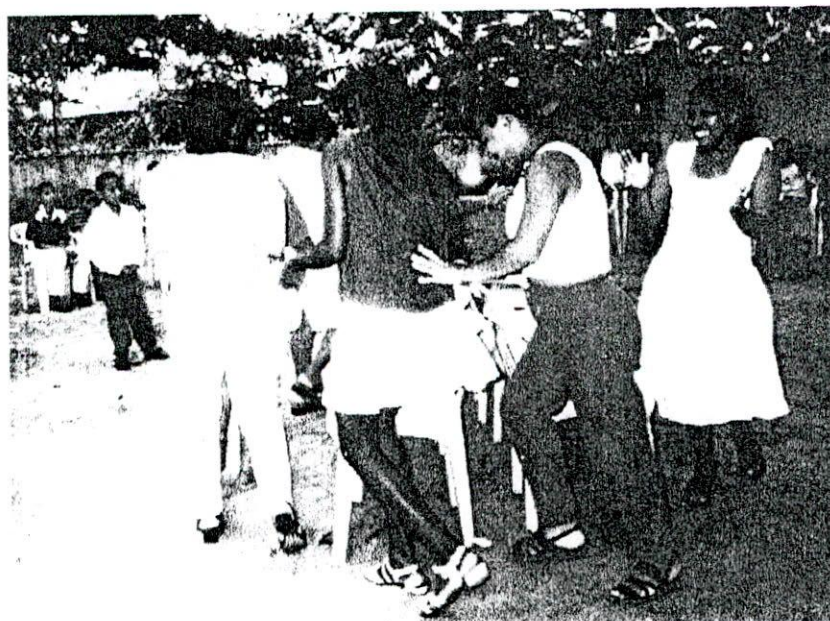


Para toda persona es bastante motivante poder compartir un rato de esparcimiento con sus amigos. Como se muestra en la imagen, los trabajadores gozan del tiempo necesario para poder estar con sus compañeros.

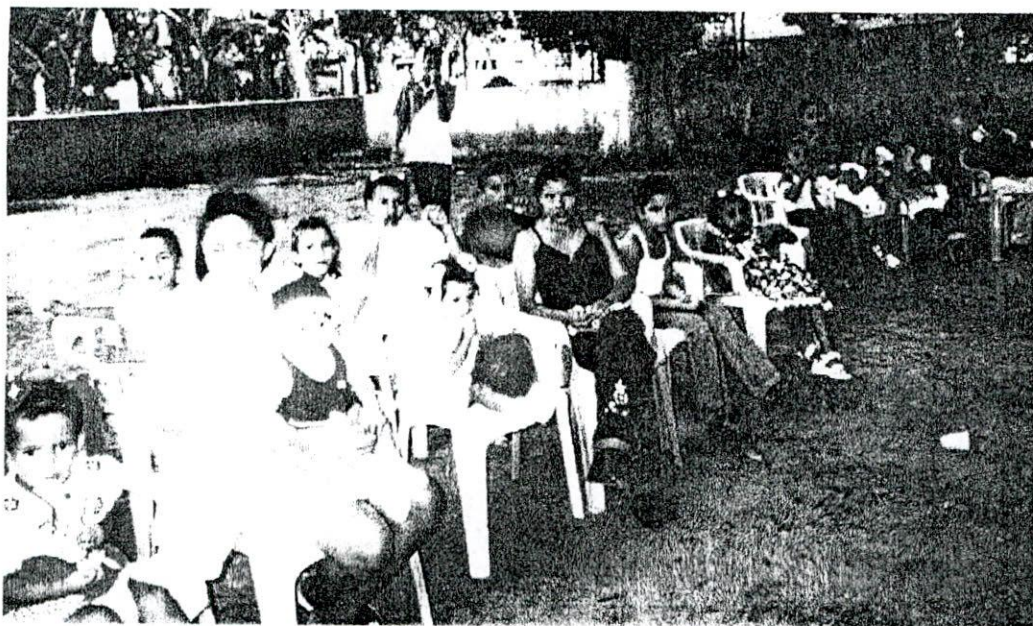
Anexo L. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes



Las actividades que brinda la empresa no son sólo para los trabajadores de la Finca, sus hijos y esposas o compañeras pueden gozar de este beneficio que les proporciona bienestar.

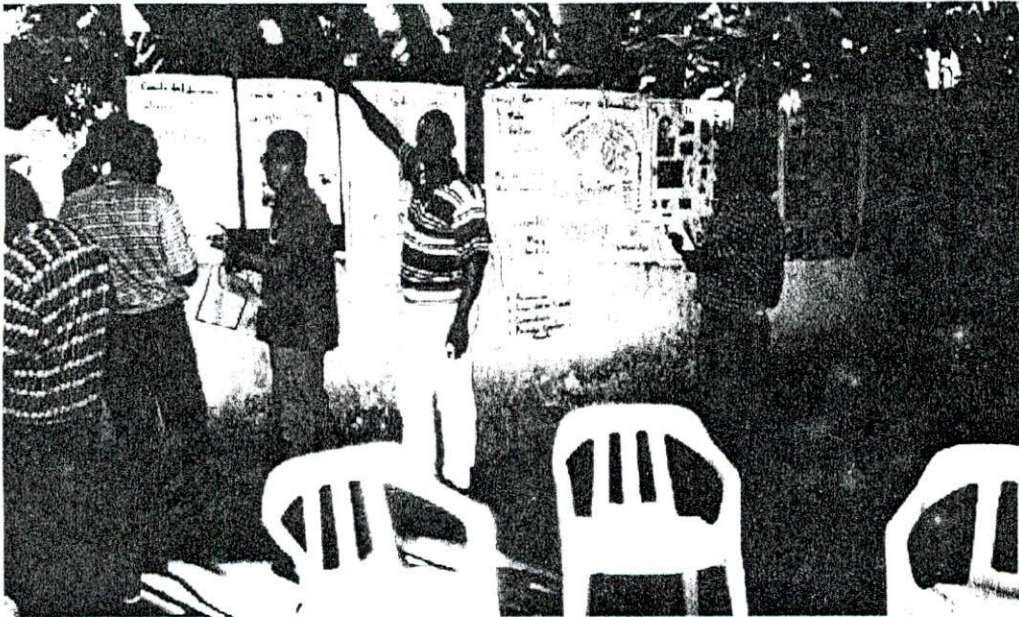


Anexo M. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes



Anexo N. Registro Fotográfico acerca de Actividades Motivantes

A continuación, se muestra a los trabajadores participando de los talleres de capacitación impartidos con el fin de darles un mejor nivel de conocimiento en la labor que ellos desempeñan. Es importante resaltar que esta capacitación también la reciben los que ocupan niveles directivos.



En la imagen de la derecha, aparecen de derecha a izquierda Jorge Delgado Campo (uno de los propietarios de la Finca) y a su lado los Dos Supervisores.

Vemos como los propietarios son accesibles para los trabajadores y a pesar de su nivel jerárquico, éstos se sienten como un compañero más en el trabajo de sus subalternos.

